

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Soutenir la durabilité à travers la GRH

Le cas de Realco

Auteure : Laurie Gaziaux

Promotrice : Madame Evelyne Léonard

Lectrice : Madame Anaïs Perilleux

Année académique 2023-2024

Master en gestion des ressources humaines

AVANT-PROPOS

La réalisation de cette recherche a été possible grâce à l'aide précieuse de nombreuses personnes, que je souhaiterais remercier chaleureusement.

Je tiens, tout d'abord, à remercier particulièrement ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, pour son accompagnement tout au long de l'année académique, sa disponibilité, ses encouragements et ses conseils avisés qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Ensuite, je voudrais remercier une personne inspirante à mes yeux, soit ma maître de stage, Sandrine Antoniou, pour la transmission de son savoir, son accueil chaleureux, sa bienveillance, son enthousiasme quant à ma recherche, et la confiance qu'elle m'a accordée tout au long du stage. Je remercie également le personnel de Realco, et en particulier les coéquipiers interviewés, pour leur coopération et disponibilité.

Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à mes proches pour leur soutien indéfectible. Je souhaite remercier mes parents et ma sœur pour leurs encouragements constants ces derniers mois, ainsi que pour la relecture attentive de cette étude. Je remercie aussi mon ami Brice, camarade avec qui j'ai partagé mes cinq années d'université, qui a également accepté de relire ma recherche. En outre, je voudrais remercier Graziana, une amie et ancienne mémorante, pour ses conseils judicieux, ainsi que mes amies Julie et Alix-Anne pour leur présence et soutien quotidien en bibliothèque.

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	PARTIE THÉORIQUE.....	4
	Chapitre 1 : Les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines.....	4
	A. Approche générale de la fonction RH et de ses pratiques	4
	B. Approche spécifique des pratiques de gestion des ressources humaines.....	5
	Chapitre 2 : Le développement durable	9
	A. Contexte écologique, social et économique.....	9
	B. Définition du développement durable.....	12
	C. Le développement durable aujourd'hui.....	13
	Chapitre 3 : Liens entre la GRH et les valeurs du développement durable.....	17
	A. Fonction RH et développement durable.....	17
	B. Gestion durable des ressources humaines	19
	C. Pratiques RH durables	21
	D. Freins et difficultés à la mise en place d'une gestion durable des ressources humaines...	27
	Chapitre 4 : Modèle d'analyse	29
III.	PARTIE EMPIRIQUE	33
	Chapitre 1 : Méthodologie	33
	A. Méthodes de collecte des données	33
	B. Méthodes d'analyse des données.....	36
	C. Forces et faiblesses	37
	Chapitre 2 : Présentation de Realco	40
	Chapitre 3 : Présentation des résultats	44
	A. Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision	45
	B. Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs.....	50
	C. Formation.....	54
	D. Appréciation et évaluation des coéquipiers	58
	E. Rémunération.....	62
	Chapitre 4 : Application du modèle d'analyse au cas de Realco	67
	Chapitre 5 : Discussion et critique	69
	A. Comparaison des résultats avec la littérature scientifique	69
	B. Les objectifs de développement durable les mieux satisfaits.....	70
	C. Recommandations pour Realco	71
	D. Limites de cette recherche.....	71
IV.	CONCLUSION	73

V.	BIBLIOGRAPHIE	75
1.	Sources scientifiques	75
2.	Sources non scientifiques	79
VI.	ANNEXES.....	80
	Annexe 1 : Guides d’entretien	80
A.	Guide d’entretien pour les deux RH.....	81
B.	Guide d’entretien pour les coéquipiers.....	85
	Annexe 2 : Organigramme de Realco	90
	Annexe 3 : Tableau préliminaire pour l’application du modèle d’analyse	91
	Annexe 4 : Tableau de comparaison entre les résultats obtenus pour Realco et la littérature scientifique	93
	Annexe 5 : Résumés des entretiens.....	96
A.	Développeuse des richesses humaines (DRH)	96
B.	CEO et CFO	109
C.	Team Leader Business to Client – membre du cercle de pilotage RH	118
D.	Regulatory Affairs Officer	124
E.	Team leader food service & Team leader marketing.....	131
F.	Sales Support Engineer	146
G.	HR officer	154
	Annexe 6 : Retranscription des observations	165
A.	Séances d’intégration de trois nouveaux collaborateurs.....	165
B.	Réunions du comité de pilotage RH	168
C.	Définition des rôles en gouvernance partagée au sein du cercle général	169
D.	Réunion du comité de sécurité et bien-être	170
E.	Formation stress et burnout.....	171
F.	Réunion pour organiser la fresque pour le climat	173
G.	Fresque du climat	175
H.	Réunion sur la <i>Creativity day</i>	180
I.	Réunion de lancement de projet chez OneLife	180

I. INTRODUCTION

De nos jours, il est indéniable de reconnaître l'urgence de la crise écologique affectant tous les continents de la planète. Cette crise se traduit par des changements environnementaux tels que les changements climatiques, l'érosion de la biodiversité, la déforestation, la sécheresse ou encore la désertification (Tsayem Demaze, 2011). Si les enjeux liés à l'environnement semblent être mis en avant par les scientifiques et chercheurs dans un premier temps, puis apparaissant progressivement dans les débats politiques et économiques, les thématiques sociales en sont trop souvent dissociées, à tort. En effet, nous avons tendance à ignorer les effets de la crise écologique sur le social : impact de la pollution sur la santé, guerres de l'eau, inégalités environnementales, fiscalité écologique, racisme environnemental et bien d'autres (Boursier & Guimont, 2023).

Il convient dès lors de mettre en avant la relation réciproque qui associe la question sociale aux enjeux écologiques. Autrement dit, il semble nécessaire d'aborder comment les logiques sociales impactent les crises et dégradations environnementales sans omettre les conséquences sociales, en retour, de ces préjudices à l'environnement. Nous pouvons observer, depuis une trentaine d'années, une montée en puissance des inégalités sociales au sein des pays développés, émergents et en développement. Celles-ci débouchent sur de nombreuses conséquences impactant considérablement les communautés et individus. À titre exemplatif, nous pouvons pointer du doigt l'injustice territoriale quant à la destruction de la biodiversité globale : cette dernière se fait davantage ressentir dans les pays pauvres que dans les pays riches. Nous pouvons dès lors reconnaître ce que certains auteurs nomment « les inégalités environnementales » - à savoir les inégalités sociales dans la confrontation aux impacts environnementaux et dans l'accès aux ressources environnementales (Laurent, 2015).

Cette relation entre le social et l'environnement a donné naissance au concept de développement durable dont la définition se trouve dans le rapport Brundtland : « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland & Khalid, 1987, p.37). Ce rapport démontre que les problèmes environnementaux planétaires les plus graves sont essentiellement causés par la grande pauvreté située dans le Sud d'une part, et par les modes de consommation et de production non durables dans le Nord d'autre part. Il vise donc à concevoir une stratégie qui permette de lier développement et environnement et s'inscrit dans la démarche d'une transition écologique, économique et sociale (Brundtland & Khalid, 1987).

Dans un tel contexte prenant une importance considérable, il a été démontré que les entreprises ont un impact majeur, et donc, un grand rôle à jouer. D'un point de vue environnemental, elles possèdent une influence sur l'effet de serre ainsi que sur la dégradation de l'environnement tandis que d'un point de vue social, elles sont pourvoyeuses d'emploi et ont donc un impact sur l'emploi, les conditions de travail et l'équité en entreprise (Reynaud, 2011). C'est pourquoi il semble pertinent d'ouvrir le débat sur la responsabilité des entreprises et leurs contributions aux objectifs de développement durable. En effet, ce dernier peut influencer tous les domaines d'activités des entreprises, allant de la stratégie générale à la conception de produits, en passant par le type de gouvernance et la communication (Aggeri & Godard, 2006).

L'enjeu pour les entreprises voulant adopter le développement durable serait d'intégrer une responsabilité environnementale ainsi que l'équité sociale dans leur processus de développement économique (Aggeri & Godard, 2006). Pour ce faire, il convient pour elles de réviser en partie leurs pratiques de gestion des ressources humaines dans le but de les aligner aux valeurs du développement durable (Beaupré & al., 2008). Ceci s'explique par le fait que les gestionnaires des ressources humaines sont considérés comme les acteurs de la conduite du changement. Ils peuvent prendre une position de concepteurs, pilotes, formateurs ou encore consultants de projets. Ce sont eux qui mettent en place les dispositifs liés aux changements (Autissier & Guillard, 2014).

Ces divers éléments de contexte m'amènent à la question de recherche suivante : « **Comment les pratiques de gestion des ressources humaines intègrent-elles les valeurs du développement durable en Belgique en vue de répondre aux enjeux écologiques et sociaux ?** ». En effet, dans le cadre d'un master en gestion des ressources humaines et d'un monde de plus en plus préoccupé par les questions environnementales et sociales, il me semble pertinent de comprendre le rôle que peut jouer le département des ressources humaines dans les entreprises, via ses pratiques. Cette recherche se focalisera sur une étude de cas, à savoir l'entreprise Realco fondée en 1968 et située dans le parc scientifique de Louvain-la-Neuve, en Belgique.

Elle a pour objectif de montrer comment cette entreprise-ci, en particulier, s'y prend pour changer ses pratiques de gestion des ressources humaines vers une voie qui soit écologiquement et socialement durable. À titre d'exemples, je me questionne quant à la façon d'adapter le *package* salarial des employés, aux processus d'évaluation des collaborateurs, aux contenus des formations données ou encore aux dispositifs mis en place en vue de favoriser le

bien-être des employés. Concrètement, je me demande ce que le département RH instaure pour contribuer aux objectifs de développement durable d'un point de vue interne. En effet, mon choix se portant pour une analyse en interne s'explique par le fait que selon moi, les gestionnaires des ressources humaines auront davantage un rôle à jouer sur la culture organisationnelle de leur entreprise et sur les collaborateurs que sur les effets externes à celle-ci, c'est-à-dire son environnement, ses clients, ses fournisseurs ou la planète, par exemple. L'impact social et écologique externe de l'entreprise, quant à lui, sera d'autant mieux géré par d'autres départements, que celui des ressources humaines.

Cette étude commencera tout d'abord par une partie théorique qui vise à rassembler les différentes littératures scientifiques ayant déjà apporté certaines réponses à la question de recherche. Je ferai la synthèse des lectures en trois temps : les pratiques de gestion des ressources humaines ; le développement durable et enfin les liens et interactions entre ces deux premiers temps. Ensuite, je développerai la méthodologie utilisée dans cette recherche, notamment le choix des méthodes de collecte et d'analyse des données ainsi que leurs forces et faiblesses. Après cela, il sera temps de rentrer dans le cœur du travail en montrant la réalité du terrain chez Realco, et donc, les résultats propres à cette entreprise. Pour cela, je la présenterai d'abord dans le but de donner quelques éléments contextuels. La partie suivante de cette recherche visera à discuter, critiquer et suggérer quelques recommandations quant aux résultats obtenus, en faisant également un retour sur la littérature scientifique vue plus haut. Enfin, je conclurai par l'élaboration d'une brève synthèse reprenant les éléments clés de cette recherche.

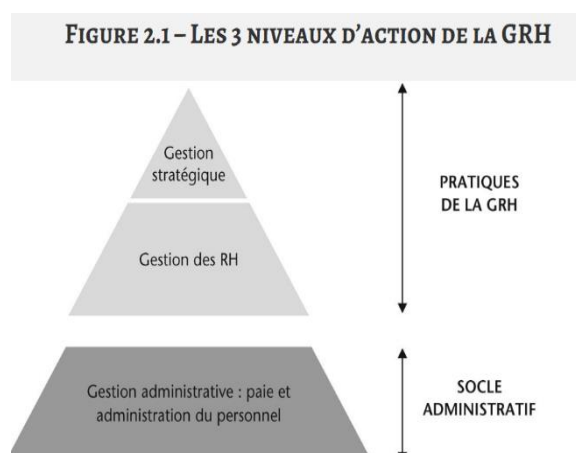
II. PARTIE THÉORIQUE

Cette première partie vise à explorer la littérature existante quant à mon sujet de recherche. Elle cherche à comprendre ce que les auteurs précédents ont déjà apporté comme éléments de réponse, contradictions, nuances ou débats à la question. Pour cela, il convient d'abord de définir et de mettre en contexte les différents mots clés de la question de recherche. Qu'est-ce qu'une pratique de gestion des ressources humaines et quelles sont les différentes sortes ? En quoi consiste le développement durable ? Quels sont les enjeux écologiques et sociaux dont nous parlons ? Ensuite, je vais rentrer dans le vif de cette partie théorique en mettant en avant les liens et influences entre la gestion des ressources humaines et les valeurs du développement durable. Enfin, j'exposerai mon modèle d'analyse donnant les dimensions à retenir pour la suite de la recherche.

Chapitre 1 : Les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines

A. Approche générale de la fonction RH et de ses pratiques

En premier lieu, il me semble intéressant d'introduire une approche générale de la gestion des ressources humaines dans le but d'expliquer en quoi consiste cette fonction. Parmi les multiples définitions existantes, j'ai choisi de me pencher sur un auteur en particulier, en raison du caractère récent de sa publication et de l'avant-propos qu'il offre sur certaines pratiques RH. Ainsi, selon Taïeb (2016), cette fonction rassemble un ou plusieurs collaborateurs qui exercent les activités d'administration et de gestion des ressources humaines. La gestion administrative, étant la base historique de cette fonction, consiste à s'occuper des contrats de travail, de la paie mensuelle, des obligations découlant de l'Administration du travail ou encore des déclarations et attestations.



Si l'on divise la fonction RH en une pyramide (Taïeb, 2016), cette partie administrative constitue le pallier minimum, dont certaines entreprises se contentent lorsque leurs effectifs sont plutôt réduits. Le deuxième niveau de cette pyramide a trait aux pratiques de la gestion opérationnelle des collaborateurs. Ici, il s'agit davantage d'actions facultatives mais qui apportent une valeur ajoutée à la performance

des ressources humaines et de l'entreprise. On y retrouve, entre autres, les politiques de recrutement, de formation et de rémunération. Enfin, le troisième pallier est représenté par la gestion stratégique des ressources humaines. Celle-ci a pour but de traduire et d'aligner la stratégie globale de l'entreprise en stratégies RH, notamment celles de recrutement, de gestion des carrières ou encore de responsabilité sociétale (Taïeb, 2016). J'aborderai ce dernier concept en long et en large dans la suite du travail.

Comme nous pouvons le voir, les deux niveaux supérieurs de la pyramide concernent des pratiques de la GRH, que nous pouvons, en réalité, répartir selon trois domaines : l'attraction, le développement et la rétention du personnel. Le premier regroupe le recrutement, l'accueil des nouveaux collaborateurs et l'intégration de ceux-ci. Le second vise l'accroissement de la performance opérationnelle et passe notamment par la gestion des compétences via la mise en place de formations. Le dernier rassemble la rémunération, la gestion des carrières, la gestion de la diversité ou encore la gestion environnementale, à savoir la RSE (Taïeb, 2016).

B. Approche spécifique des pratiques de gestion des ressources humaines

En bref, cette introduction générale à la fonction RH m'apprend qu'on y retrouve un ensemble de pratiques qui y sont associées : le recrutement, la formation, la rémunération, etc. Il s'agit de toutes les façons dont les collaborateurs sont employés et gérés au sein des organisations (Zgoulli & al., 2016). Les pratiques diffèrent selon le contexte organisationnel car les entreprises vont choisir pour lesquelles elles vont opter en fonction de leur stratégie de développement, leur structure, leur philosophie de gestion, leurs aspirations, la technologie, l'environnement externe ou encore leurs besoins en main d'œuvre interne (Guérin & Wils, 1991). Il me semble désormais adéquat de rassembler un ensemble, non exhaustif mais représentatif, des pratiques de gestion du personnel existantes, selon plusieurs auteurs.

Ainsi, les pratiques RH les plus fréquemment mentionnées dans la littérature et les plus couramment employées dans les entreprises sont le recrutement, la gestion des carrières, la formation ainsi que la rémunération. Concernant le recrutement, il s'agit du processus de découverte, de sélection puis d'embauche des candidats pour un poste ouvert. Cela demande plusieurs démarches, notamment l'analyse des besoins de l'entreprise, la compatibilité du candidat avec la fonction demandée, les procédures de sélection puis encore la coordination du nouvel employé dans l'organisation (Abdalla & al., 2021). Le but de cette pratique est de s'assurer que les candidats possèdent les qualités et compétences requises pour répondre aux

exigences de leur emploi et aux comportements souhaités au sein de l'entreprise, en vue d'augmenter la performance organisationnelle (Tremblay & al., 2005).

Ensuite, la gestion des carrières consiste à « atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels » (Martory & Crozet, 2016, p.75). Elle présente des objectifs divers en fonction des organisations, tels qu'une augmentation de la productivité, une amélioration du climat social, une diminution des coûts, une meilleure stabilité du personnel ou encore une plus grande adaptation des employés. Le RH doit donc, dans cette pratique-ci, préparer les collaborateurs à de nouvelles fonctions en s'assurant d'une affectation adéquate, tout en tenant compte de leurs aspirations et capacités potentielles (Martory & Crozet, 2016).

La formation, quant à elle, vise à transmettre une information, connaissance ou aptitude nouvelle aux employés par le moyen d'activités consciemment organisées. Elle possède plusieurs raisons d'être, par exemple : le perfectionnement des employés dans la fonction exécutée, leur adaptation à de nouvelles procédures, le changement d'activité ou encore la volonté d'évoluer (Le Gall, 2015). Pour l'effectuer, les RH mettent en place des dispositifs d'apprentissage, de maintien ou de développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette pratique joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines puisqu'elle contribue à la performance à la fois sociale et économique de l'organisation. En effet, en élevant le niveau des compétences des employés, elle participe à la mobilité professionnelle ainsi qu'au développement des relations interpersonnelles, de valeurs communes et d'une culture d'entreprise (Moulette & al., 2019).

Enfin, la rémunération représente la contrepartie de l'activité prestée des travailleurs dans le cadre d'un contrat de travail. Elle peut être directe (à savoir le salaire) ou indirecte (les avantages en nature par exemple) ; fixe ou variable (lorsqu'elle est en fonction des résultats de l'entreprise) ainsi qu'individualisée ou générale. Les gestionnaires des ressources humaines ont pour mission, dans le cadre de cette pratique, de concilier deux objectifs *a priori* contradictoires. Le premier réside en la différenciation des salariés selon les fonctions, les responsabilités, l'implication et la performance des travailleurs tandis que le second objectif est de favoriser leur intégration ainsi que la cohésion au sein de l'organisation. Certaines entreprises optent alors pour des systèmes mixtes qui combinent à la fois une rémunération individuelle et collective (Le Gall, 2015).

Outre ces quatre pratiques RH fréquentes, il en existe une multitude d'autres. Ainsi, on retrouve l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise, soit l'étape qui suit le recrutement. Durant cette période, ceux-ci apprennent les tâches à réaliser dans le cadre de leur fonction ; ils découvrent comment fonctionner avec leurs supérieurs hiérarchiques et leurs coéquipiers ; leurs rôles et responsabilités dans l'organisation se clarifient ; et ils se familiarisent avec la culture d'entreprise. Les nouveaux salariés connaissent donc une socialisation organisationnelle, soit l'apprentissage du métier et l'intériorisation des valeurs de l'entreprise. Cette pratique de GRH présente de nombreux avantages, lorsqu'elle est bien exécutée : amélioration de l'implication, la motivation, la performance et de l'intention de rester des nouveaux travailleurs. De manière générale, elle contribue donc à la performance globale d'une entreprise (Moulette & al., 2019).

Ces mêmes auteurs mentionnent également une autre pratique RH fondamentale, soit l'évaluation et l'appréciation du personnel. Celle-ci présente plusieurs buts, notamment évaluer les employés sur leurs compétences, leur potentiel, leurs comportements ou encore analyser l'atteinte d'objectifs précis. Elle est directement liée à d'autres pratiques RH, comme la rémunération (elle permet, dans certaines entreprises, de définir les augmentations salariales), la formation (en élaborant d'abord un plan de développement des compétences) ou encore la gestion des carrières, par exemple. Concrètement, l'évaluation des collaborateurs s'opère par des entretiens d'évaluation annuelle ou par des entretiens de progrès (Moulette & al., 2019).

Par ailleurs, la prévention des risques psychosociaux (RPS) s'avère être un grand défi pour les entreprises contemporaines. Les RPS concernent « des aspects de l'organisation, de la conception et de l'organisation du travail susceptibles de nuire à la santé et à la sécurité des individus, ainsi que d'autres effets néfastes sur l'organisation » (Leka, 2016, p.90). Ils sont étroitement liés à la charge de travail, aux horaires, à la disponibilité du soutien organisationnel, aux récompenses et, enfin, aux relations interpersonnelles (Leka, 2016). Concrètement, les RPS découlant de ces différents facteurs professionnels sont le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel et la violence au travail. Dès lors, il est crucial pour le gestionnaire des ressources humaines de mener une véritable politique de *management* des risques psychosociaux, incluant des plans d'actions pour améliorer le dialogue social, accompagner le changement ou encore repenser la charge de travail (Moulette & al., 2019).

Dans certaines entreprises, le RH se charge aussi de gérer et promouvoir la diversité et l'égalité sur le lieu de travail, en valorisant les différences plutôt que les similitudes. Pour cela, il peut mettre divers dispositifs en place, notamment des politiques écrites ; des formations sur

ces enjeux pour les travailleurs ; ou encore le suivi du recrutement, de la promotion et de la rémunération au regard de l'âge, du genre et l'origine ethnique. En bref, toute initiative en matière de diversité et égalité est une composante d'un système intégré de gestion des ressources humaines (Armstrong & al., 2010).

Je peux également observer l'implication du RH dans la communication interne au sein de l'entreprise, soit le partage, la diffusion et la réception de l'information. Cette pratique a pour rôle, dans le cadre de la fonction RH, de transmettre et de clarifier les attentes envers chaque collaborateur, ainsi que de considérer et écouter leurs préoccupations (Tremblay & al., 2005). Le processus de communication est une des dimensions clés de la gestion des ressources humaines puisque toutes les autres pratiques citées plus haut ne peuvent, en réalité, être assumées sans communication. À titre exemplatif, si un changement survient dans l'une des pratiques RH ou dans l'organisation de manière générale, cela doit être communiqué aux employés afin que ces derniers puissent l'appliquer, ou simplement en être avertis (Asuelimen & Omohimi, 2019).

Le fait d'avoir présenté ces différentes pratiques RH permet, dans un premier temps, d'obtenir une définition commune. Dans un second temps, l'objectif sera d'analyser si l'entreprise Realco adapte certaines de ces pratiques citées, ou non, en lien avec sa vision, sa mission et ses valeurs, toutes les trois orientées vers le développement durable. Abordons désormais ce concept.

Chapitre 2 : Le développement durable

A. Contexte écologique, social et économique

Le concept de développement durable est apparu en 1987 dans le rapport Brundtland, en vue de répondre aux préoccupations écologiques, sociales et économiques qui affectent nos sociétés contemporaines. Il me semble pertinent de commencer par poser le contexte afin de mieux cerner l'émergence de cette alternative au développement industriel traditionnel. Ainsi, je vais aborder les diverses crises profondément imbriquées qui sont mentionnées dans le rapport et, donc, les divers enjeux face auxquels il faut urgemment agir. Je vais procéder en séparant les différents domaines : écologiques – sociaux et économiques, tout en mettant en avant comment certains enjeux peuvent constituer la cause des enjeux d'autres domaines.

Enjeux écologiques

Tout d'abord, passons en revue les problèmes affectant notre écologie. À l'heure actuelle, il est indéniable de reconnaître la dégradation de l'environnement et ce, sous toutes ses formes. En premier lieu, nous pouvons observer, selon Brundtland et Khalid (1987), un réchauffement de la Terre causé par l'utilisation massive de combustibles fossiles dégageant du gaz carbonique. C'est ce que nous appelons l'effet de serre, qui a provoqué un relèvement des températures moyennes, engendrant à son tour une montée du niveau de la mer causant davantage d'inondations pour les villes côtières. Les inondations, quant à elles, ainsi que les précipitations acides tuent les forêts et lacs et abîment le patrimoine artistique et architectural des villes. Nous entrons alors dans un cercle vicieux : la déforestation provoque, en aval, des inondations de plus en plus nombreuses et dévastatrices.

Ensuite, on retrouve une grande menace envers la couche d'ozone de la planète, causée par d'autres gaz d'origine industrielle. Elle pourrait aller jusqu'à multiplier le nombre de cancers affectant les êtres humains et les animaux ainsi que mener à une perturbation de la chaîne alimentaire dans les océans. En ce qui concerne celle de l'homme, elle est affectée par des substances toxiques rejetées par l'industrie et l'agriculture. Notons que ces produits chimiques nocifs qui sont introduits dans l'alimentation font l'objet d'échanges internationaux (Brundtland & Khalid, 1987).

Enjeux sociaux

Outre les diverses dégradations de l'environnement, le rapport Brundtland (1987) met en avant plusieurs problèmes de survie liés à un développement inégal, au paupérisme et à la croissance démographique. Ceux-ci provoquent de fortes pressions sur les eaux, les terres, les forêts ainsi que les autres ressources naturelles que possède notre planète et ce en particulier dans les pays en voie de développement. La relation entre ces graves enjeux et la dégradation environnementale est une spirale sans fin.

Si l'on se concentre sur les pressions démographiques, nous pouvons affirmer que le nombre d'affamés, de personnes n'ayant pas accès à l'eau potable, à un logement salubre, qui manquaient de bois pour se chauffer et cuisiner ou encore d'analphabètes ne cessait d'augmenter dans les années 1980, soit la période où le développement durable a été pensé. De plus, la population ne fait que s'accroître, et cet accroissement se fait dans les pays les plus pauvres, alors que leurs villes sont déjà surpeuplées. Concernant les problèmes d'inégalités, nous pouvons aussi observer que l'écart entre les pays considérés comme « développés » et les pauvres ne cesse de se creuser, plutôt que de se refermer.

En conséquence des pressions sur l'environnement et des dégradations des terres, des mouvements de population se créent, des milliers de réfugiés souhaitent fuir dans d'autres pays, alors que les obstacles à ces mouvements deviennent de plus en plus puissants (Brundtland & Khalid, 1987).

Enjeux économiques

Enfin, concernant les enjeux économiques, Brundtland et Khalid (1987) mettent en évidence la présence de certaines calamités chroniques et généralisées pour les pays en voie de développement dans les années 1980 : dettes nationales, stagnation de l'aide et des investissements, ainsi que chute des prix et des revenus. Le système économique mondial s'avère en grande partie responsable : il ne cesse d'appauvrir les pays en voie de développement, au lieu de les aider, ce qui engendre des dettes qu'ils ne peuvent assumer. De plus, les formes d'aide sont établies en fonction des priorités des pays donateurs, et non de celles des pays en besoin, renforçant ainsi la dépendance. En raison de la crise de la dette, certains pays en voie de développement doivent utiliser leurs ressources naturelles, non pas pour se développer, mais simplement pour rembourser les créanciers étrangers, ce qui les appauvrit considérablement.

Par ailleurs, force est de constater que les entreprises qui exploitent le plus nos ressources naturelles et qui provoquent le plus de pollution sont celles en progression dominante dans les pays en développement. Les relations économiques internationales constituent, pour ces pays, un sérieux problème quant à leur gestion de l'environnement. Ceux-ci vivant en grande partie grâce à l'exportation des ressources naturelles, ils se retrouvent victimes d'énormes pressions économiques, tant au niveau international qu'intérieur, ce qui les pousse à surexploiter les ressources de leurs terres provoquant la désertification. Ceci pose des difficultés puisque ces pays sont justement ceux qui nécessitent urgemment une croissance tandis que leurs moyens de freiner les effets nuisibles de la croissance sont les plus faibles.

Concernant les pays dits « développés », nous avons pu observer une intensification de l'activité économique : de la Révolution Industrielle aux années 1980, la production industrielle a été multipliée par cinquante tandis que les quatre cinquièmes de cette augmentation sont intervenus depuis 1950. Cette croissance économique engendre des répercussions importantes sur la biosphère en raison de l'investissement dans les logements, les transports, les entreprises et les exploitations agricoles. En effet, une grande partie de cette intensification arrache des matières premières aux sols, forêts, mers et voies navigables (Brundtland & Khalid, 1987).

De plus, le rapport Brundtland (1987) montre que la croissance économique fait naître des nouvelles technologies comportant de graves risques comme l'apparition de nouvelles formes de pollution et l'émergence de nouveaux modes de vie susceptibles de modifier notre évolution. En revanche, il convient de noter qu'elles permettent de réduire l'exploitation de ressources rares.

En bref, je constate qu'il est impossible d'effectuer une séparation entre les enjeux de développement économique et ceux touchant l'environnement. En effet, les ressources sur lesquelles le développement repose sont dégradées par plusieurs formes de développement et la pauvreté est à la fois la cause et la conséquence des problèmes mondiaux d'environnement. Nous pouvons nous inquiéter tant des effets de la croissance économique sur notre planète, que des conséquences des agressions de nos terres sur les perspectives économiques (Brundtland & Khalid, 1987).

B. Définition du développement durable

Une fois les enjeux écologiques, sociaux et économiques posés, il convient de définir une solution proposée, soit le développement durable, en mettant en avant ses principaux buts et moyens d'y arriver. Pour cela, je vais encore me baser sur le rapport Brundtland de 1987, car il s'agit de la source originelle ayant introduit ce concept.

Comme déjà dit dans l'introduction, il s'agit d'« un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland & Khalid, 1987, p.37). Cette définition met en lumière plusieurs concepts. D'abord, nous retrouvons la notion de « besoins » qui vise en particulier les besoins essentiels des plus démunis, nécessitant d'être la plus grande priorité. Ces besoins sont ceux relatifs à l'alimentation, l'eau, le logement, l'emploi, l'énergie et la salubrité. Nous observons également une dimension intergénérationnelle où l'objectif est de garantir une équité sociale entre les différentes générations ainsi qu'à l'intérieur d'une même génération. Enfin, la définition sous-tend une transformation progressive de l'économie et de la société.

Selon le rapport Brundtland (1987), le développement durable vise ainsi une nouvelle façon de concevoir la croissance économique en repensant nos techniques et notre organisation sociale afin que chacun aspire à une vie meilleure. Grâce à cette nouvelle ère de croissance, la pauvreté généralisée diminuerait, la satisfaction des besoins élémentaires de tous serait garantie et une égalité des chances serait assurée. De manière globale, le développement durable est donc une alternative visant à favoriser l'harmonie entre les êtres humains d'une part, et entre l'Homme et la nature d'autre part. Cela passe notamment par diverses adaptations et nouveautés.

Pour les pays en voie de développement, cela nécessite qu'ils connaissent un démarrage de la croissance économique, et que celle-ci ne soit pas uniquement présente dans les pays dits développés ; ils ont également besoin d'une justice dans la répartition des ressources ; de systèmes politiques permettant au peuple de participer à la prise de décisions ainsi qu'une démocratie internationale. Concernant les pays considérés comme riches, ceux-ci doivent changer leurs modes de vie vers de nouveaux modes qui tiennent compte des limites écologiques de la planète. En effet, ils peuvent continuer d'utiliser les ressources renouvelables à condition que le rythme de prélèvement ne soit pas supérieur à la capacité de régénération et d'accroissement naturel. Pour les ressources non renouvelables, il est certain que leur consommation réduit le stock qu'auront les générations futures, mais il est possible de continuer

de les utiliser seulement si l'on tient compte de l'importance critique de la ressource, de l'existence de techniques minimisant l'épuisement et de l'éventualité de trouver des produits substituables. Les pays dits développés doivent aussi minimiser les effets nuisibles de leurs activités sur l'air, l'eau et les autres éléments, en revoyant les matières premières et l'énergie utilisées dans la production. Au niveau mondial, une coopération internationale *efficace* devient cruciale en vue de gérer les interdépendances écologiques et économiques. Il faut également que la croissance démographique évolue en équilibre avec le potentiel productif de l'écosystème, car une augmentation trop forte de la population peut restreindre l'amélioration du niveau de vie et augmenter les pressions sur l'environnement.

En résumé, le développement durable constitue un processus de changement où le choix des investissements, la direction du développement technique, la dégradation de la planète et l'organisation institutionnelle sont établis en fonction des besoins des peuples actuels et futurs. Il s'agit donc d'une affaire d'ordre politique, où les pays doivent faire le choix conscient de se réorienter. D'une part, il convient, pour tous, de laisser place à une participation effective des citoyens dans les prises de décisions concernant les défis du développement durable et d'imbriquer les politiques et institutions concernant l'écologie et l'économie. D'autre part, il faut remédier au fait que les gouvernements sont incapables premièrement de rendre responsables de leurs actes les institutions dont les politiques entraînent la dégradation de l'environnement et deuxièmement à les contraindre de prévenir cet appauvrissement écologique de la planète. En bref, les décisions doivent apprendre à tenir compte de la dimension écologique, au même titre que les dimensions économiques, commerciales, énergétiques, etc. (Brundtland & Khalid, 1987).

C. Le développement durable aujourd'hui

Depuis le rapport Brundtland de 1987, le développement durable n'a cessé de prendre de l'importance dans le monde et a fait l'objet de nombreuses discussions au sein des instances internationales. Il ne me semble pas congru de retracer tout l'historique de ces trente dernières années ; il est simplement nécessaire de comprendre le contexte d'apparition, abordé ci-dessus, ainsi que l'état actuel des enjeux du développement durable, pour le cadre de cette recherche.

Dès lors, il est important de savoir que les dégradations environnementales, les tensions sociales associées, l'accroissement de la population et l'augmentation de la consommation individuelle restent des facteurs problématiques et inquiétants. C'est pourquoi, en 2015, les États-membres des Nations Unies ont adopté les « Objectifs du millénaire pour le

développement (OMD) » dans les huit domaines suivants : pauvreté, éducation, égalité des genres, mortalité infantile, santé maternelle, maladie, environnement et partenariats mondiaux, tous mesurés par une soixantaine d'indicateurs. Bien que les OMD aient grandement réduit la pauvreté et mobilisé divers acteurs, ils se sont avérés insuffisants pour résoudre tous les défis mondiaux. En effet, ces objectifs concernaient surtout les pays en voie de développement tandis que de nouveaux défis économiques touchant les pays dits développés, dont leurs secteurs privés surtout, sont apparus ces dernières années. Ces derniers sont notamment liés à la croissance rapide de la production industrielle, de la consommation et de l'urbanisation. Les États-membres des Nations Unies ont alors reconnu que pour que le développement durable accroisse son succès, il faut également y ajouter un engagement et des contributions significatives de la part du secteur privé, qui joue un grand rôle dans les performances sociales et environnementales (Pedersen, 2018).

Par conséquent, l'assemblée générale des Nations Unies s'est réunie dans la même année pour adopter les dix-sept objectifs de développement durable (ODD), qui incluent des dimensions économiques cette fois, sans pour autant négliger l'importance des dimensions écologiques et sociales. Ceux-ci ont pour but d'être atteints d'ici 2030 et sont mesurés à l'aide de deux cent trente indicateurs. Ils représentent les défis à atteindre en vue de garantir le développement durable dans notre monde où les trois systèmes (économique – écologique – social) sont interconnectés (Barbier & Burgess, 2017). Voici les dix-sept ODD, retrouvés dans l'article de Pedersen (2018) :



Fig 1. The United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)

Chacun d'entre eux est expliqué par les auteurs Barbier et Burgess (2017), dont leur source provient directement du site des Nations Unies.

1. Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.
2. Mettre fin à la faim ; parvenir à la sécurité alimentaire ; améliorer la nutrition ainsi que promouvoir l'agriculture durable.
3. Garantir une vie saine ainsi que promouvoir le bien-être pour tous, à tout âge.
4. Assurer une éducation de qualité qui soit inclusive et équitable et promouvoir les opportunités d'apprentissage pour tous, tout au long de la vie.
5. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser les femmes et les filles.
6. Garantir une gestion disponible et durable de l'eau et des sanitaires pour tous.
7. Garantir l'accès à une énergie abordable, fiable, durable et moderne pour tous.
8. Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable ; le plein emploi productif ainsi qu'un travail décent pour tous.
9. Construire des infrastructures résilientes ; promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation.
10. Réduire les inégalités au sein et entre les pays.
11. Rendre les villes et établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.
12. Garantir des modes de consommation et de production durables.
13. Entreprendre des actions urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses impacts.
14. Conserver et exploiter durablement les océans, les mers et les ressources marines pour le développement durable.
15. Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres ; gérer durablement les forêts ; lutter contre la désertification ; stopper et inverser la dégradation des sols ; mettre fin à la perte de biodiversité.
16. Promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable ; assurer l'accès à la justice pour tous ; mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.
17. Établir des partenariats entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile, aux niveaux mondial, régional, national et local. Ces partenariats doivent être fondés sur des principes et des valeurs, avoir une vision et des objectifs communs et placer les personnes et la planète au centre.

Selon le site des Nations Unies, le programme de développement durable à l'horizon 2030 constitue donc un projet commun de paix et de prospérité pour tous les peuples et la planète, concernant tant les générations actuelles que futures. Les 17 ODD qui le composent représentent un appel urgent à la mobilisation de tous les pays, qu'ils soient développés ou en développement, formant un partenariat mondial. Ces objectifs admettent que la fin de la pauvreté et autres privations ne se réalisera pas sans des stratégies améliorant la santé et l'éducation, réduisant les inégalités, stimulant la croissance économique et luttant contre le changement climatique et autres dégradations de l'environnement.

Chapitre 3 : Liens entre la GRH et les valeurs du développement durable

Entrons désormais dans le cœur de la partie théorique de cette recherche, en abordant les multiples connexions, interactions, influences existantes entre la gestion des ressources humaines (GRH) et les valeurs de développement durable (DD).

A. Fonction RH et développement durable

Dans cette première section du chapitre 3, je vais d'abord approfondir le concept de responsabilité sociale, qui a été prouvé comme étant le lien direct entre la GRH et le DD (Beaupré & al., 2008). Ensuite, je démontrerai l'importance de la fonction RH quant à l'implémentation d'une démarche de DD dans les organisations. Enfin, j'exposerai les différents défis auxquels le RH fait face pour mettre en œuvre une politique responsable.

Comme mentionné dans l'introduction, les entreprises représentent des acteurs majeurs face à la transition écologique et sociale : elles peuvent avoir un impact tant environnemental, de par leurs choix de production, que social, via les conditions de travail et pratiques équitables qu'elles proposent à leurs employés (Reynaud, 2011). De nos jours, de plus en plus d'entreprises choisissent d'adopter la voie du développement durable, ce qui les amène à réexaminer leurs pratiques de gestion des ressources humaines en vue de les aligner à ces valeurs et principes. Cette relation entre la GRH et le DD repose sur le concept de « responsabilité sociale » (Beaupré & al., 2008). Nous pouvons définir ce concept, selon la norme ISO 26000, comme :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Aubrin & al., 2010).

La Commission Européenne (2001) propose une autre définition de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) : il s'agit de « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Ce concept s'avère particulièrement lié aux notions d'éthique et de développement durable car il repose sur le triple P : *People, Planet, Profit*. Autrement dit, il prend en compte trois volets : social, environnemental et économique (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013).

La responsabilité sociale des entreprises s'apparente donc à une contribution positive à la société via des actions concrètes en tenant compte des attentes des différentes parties prenantes : le monde du travail (les employés), le monde du marché (les clients), la communauté et l'environnement. Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, c'est la première partie prenante qui nous intéresse particulièrement. Pour celle-ci, la RSE se focalise sur trois grands domaines en particulier : la formation, la promotion de la diversité et l'offre de conditions de rémunération avantageuses (Beaupré & al., 2008). J'aborderai ci-dessous, de manière plus détaillée, plusieurs exemples concrets de pratiques RH considérées comme durables.

Avant cela, il me semble d'abord judicieux de faire un détour sur le rôle du département RH quant à l'implémentation et à la transmission des pratiques de RSE/DD dans l'entreprise. En effet, il a été démontré par des scientifiques que les gestionnaires des ressources humaines doivent représenter les *leaders* de cette nouvelle démarche écologique et sociale. Ceci s'explique par le fait qu'ils représentent des acteurs clés dans la valorisation d'une culture organisationnelle de RSE et qu'ils possèdent une place transversale au sein de l'entreprise. Dès lors, ils ont plusieurs missions : (1) appliquer des principes éthiques au sein de l'entreprise, (2) communiquer les valeurs du développement durable, (3) apprécier l'efficacité des pratiques de DD, (4) renforcer les pratiques de développement des compétences, de flexibilité, de santé et de sécurité au travail, et (5) gérer le changement en intégrant les valeurs du DD à la culture d'entreprise (Beaupré & al., 2008).

Un autre auteur (Igalens, 2010) relève d'autres défis du RH quant à la mise en œuvre d'une politique RSE. Abordons d'abord ceux plus traditionnels. Selon lui, le gestionnaire des ressources humaines doit intégrer la diversité au sein de son recrutement en vue d'accueillir du personnel expatrié et des travailleurs étrangers dans l'entreprise, permettant une diversité des compétences. En second lieu, le RH doit revoir son budget afin de créer de la valeur : d'une part, il peut réduire les coûts des processus RH en augmentant leur efficience, et d'autre part, il peut choisir de contribuer directement à la satisfaction des clients. Ensuite, comme déjà mentionné plus haut, le RH doit favoriser une culture du changement, en mettant en avant les opportunités de mobilité professionnelle. Par ailleurs, il doit également offrir une flexibilité à ses collaborateurs, en raison des nombreuses crises et périodes de croissance actuelles (Igalens, 2010).

Examinons maintenant les quatre nouveaux défis de la GRH à l'égard de la RSE. Premièrement, le gestionnaire des ressources humaines doit être la personne qui fixe le cap du développement durable et qui s'assure de la tenue de celui-ci. Il doit donc, pour cela, dialoguer

avec les quatre parties prenantes externes, et ce dans le respect de plusieurs obligations morales (la transparence, la confiance, l'engagement, etc.) ainsi que gérer le compromis ou le consensus entre celles-ci. Au-delà de ces deux défis tournés vers l'extérieur de l'entreprise, il doit constituer un facilitateur de performance en interne. Dans cette mission, on attend de lui qu'il permette aux coéquipiers de disposer en permanence de solutions RH répondant à leurs besoins, par le moyen de son expertise fonctionnelle ou par le recours à des sous-traitants. Enfin, sa fonction lui impose de devenir un développeur de capital humain, c'est-à-dire qu'il doit développer les talents des travailleurs afin de les faire grandir et évoluer, à moyen et long termes (Igalens, 2010).

B. Gestion durable des ressources humaines

Explorons désormais le concept de « gestion durable des ressources humaines », de manière générale, indépendamment de l'acteur RH. Plusieurs auteurs s'accordent sur la définition suivante : il s'agit de « pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions sociale, économique et environnementale » (Borter & al., 2011, p.15). Cette courte définition peut s'accompagner d'une autre plus détaillée :

« Pratiques de gestion des ressources humaines qui, tout en visant l'efficience du point de vue économique et un caractère écologique, visent à apporter de la considération à l'individu dans sa dimension bio-psycho-sociale (définition de la santé de l'OMS), de l'équité dans le groupe, un équilibre de vie personnelle-vie professionnelle (personnalisation des conditions de travail) au niveau de l'entreprise et le respect des diversités dans la société (non-discrimination) » (Borter & al., 2011, p.15).

En d'autres mots, une gestion durable des ressources humaines (GDRH) doit revoir ses pratiques de manière à ce qu'elles remplissent des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Concernant les premiers, on les retrouve dans la définition ci-dessus. Au niveau des objectifs économiques, la GDRH doit valoriser la responsabilité quant aux choix effectués, notamment dans la rémunération des *leaders* par exemple. Enfin, elle doit également favoriser des pratiques individuelles environnementales (Borter & al., 2011). Ces deux définitions peuvent se traduire de façon visuelle dans le schéma suivant :

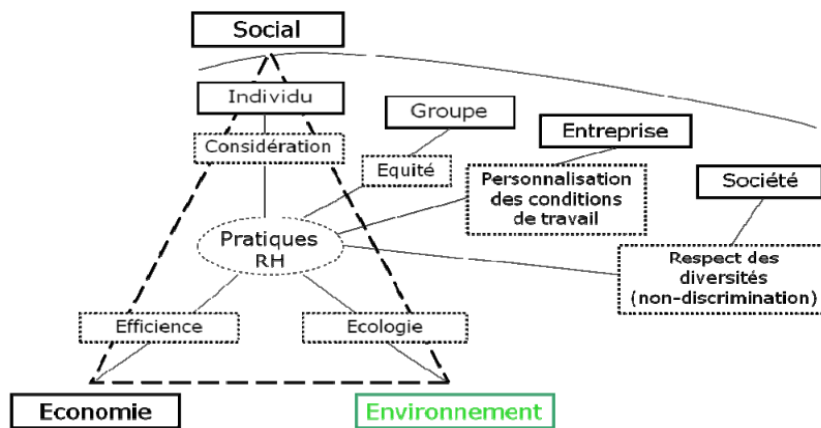


Figure 2 - Modèle de la gestion durable des ressources humaines

Outre la GDRH, d'autres auteurs parlent de gestion *responsable* des ressources humaines. Il s'agit des pratiques organisationnelles qui lient la GRH et la RSE. Cette gestion responsable implique, pour les entreprises, de se préoccuper des attentes de leurs travailleurs et des enjeux les concernant. Pour devenir « socialement responsables », les entreprises doivent développer une nouvelle politique de gestion des ressources humaines, prenant la même direction. Cette dernière doit ainsi répondre à trois défis : entretenir la motivation des travailleurs sur le long terme, développer le *management* par la confiance, et partager les responsabilités entre les employés et leurs supérieurs, car tous sont capables de créer de la valeur (Giuliano & Van de Velde, 2019).

Selon une autre auteure, une gestion *responsable* des ressources humaines repose sur l'utilisation durable des ressources humaines, ceci tant pour les individus eux-mêmes, que pour les entreprises ou la société humaine de manière générale. Cela signifie qu'une meilleure utilisation des ressources contribue au bien-être sociétal. Ainsi, elle exprime que la GRH n'est pas isolée au sein d'une entreprise, elle est en interaction avec son contexte institutionnel, ce qui implique qu'elle est tant sujet qu'acteur du développement durable (Lemay, 2019).

Ici, on ne considère pas les ressources humaines comme les personnes employées au sein d'une entreprise, mais plutôt comme des ressources intrinsèques / des talents que possède chaque individu dans la réalisation de tâches professionnelles comme personnelles. Ensuite, l'être humain va choisir de développer ou non ses compétences. On peut ainsi parler de sous-utilisation et de surutilisation des talents. Les entreprises sont, elles aussi, préoccupées par cette idée de développement des ressources de chaque personne car ce sont celles-ci qui permettent leur conception, leur croissance et leur renouvellement. La non-optimisation des ressources peut engendrer des conséquences négatives, tant pour l'organisation que l'individu. En effet, une sous-utilisation des compétences risque de freiner l'innovation et la qualité du travail alors

Ce modèle de Bortier et al. (2011) nous montre que les pratiques RH durables sont imbriquées dans trois dimensions : le social, l'économique, et l'environnemental ; et que de multiples influences existent.

que la performance à court terme des employés est principalement valorisée. Une surutilisation des talents, quant à elle, peut causer des problèmes de santé chez les individus tels que la fatigue, l'épuisement professionnel ou encore le sentiment d'être abîmé par le travail, sans oublier les répercussions financières sur la société. Une utilisation durable des ressources humaines consiste donc à mettre en œuvre, de manière soutenable, des conditions sociales permettant aux travailleurs d'explorer leur plein potentiel dans le développement de leurs talents et ressources (Lemay, 2019).

C. Pratiques RH durables

Maintenant que nous comprenons mieux le rôle du RH dans la responsabilité sociétale de l'entreprise et que nous avons mis en avant un modèle de gestion durable des ressources humaines, abordons de manière plus précise, un ensemble de pratiques RH dites durables, en donnant des exemples concrets. La meilleure manière pour y arriver, selon moi, est de reprendre les pratiques listées dans la première rubrique de cette partie théorique – soit sous le titre « approche spécifique de la gestion des ressources humaines » – et de voir comment elles peuvent s'orienter vers le développement durable. Ensuite, je compléterai cette liste avec d'autres pratiques de GRH spécialement conçues pour la responsabilité sociétale d'une entreprise.

Tout d'abord, examinons la durabilité dans le recrutement et la sélection. Dans sa dimension environnementale, je peux mettre en avant le recours à la technologie. Elle permet l'absence de papier tout au long du processus et la réduction des déplacements, et ainsi des émissions de CO₂, en organisant les *interviews* à distance, notamment via une vidéoconférence. Ensuite, il est important de mener des entretiens dits « verts » : il s'agit de créer un cadre abordant directement les pratiques durables de l'entreprise, dans le but que le futur employé se fasse déjà une impression de l'environnement dans lequel il va travailler. Par ailleurs, un recrutement durable consiste à chercher des candidats ayant des compétences en matière de durabilité. Enfin, le RH doit faire preuve de plus de flexibilité pour encourager la diversité des candidats (Jepsen & Grob, 2015). Un autre auteur complète ces propos ajoutant qu'un recrutement dit « responsable » véhicule des valeurs éthiques et respecte rigoureusement les droits des candidats. Il mentionne également que le profil personnel des postulants est autant pris en compte que le profil technique (Jarry-Lethu, 2009).

La seconde pratique RH à analyser dans sa dimension durable est la gestion des carrières. Malheureusement, après de nombreuses recherches, il semble que très peu d'auteurs

scientifiques aient donné des exemples concrets en matière de durabilité, dans ce champ-ci de la gestion des ressources humaines. Toutefois, certains auteurs citent brièvement quelques exemples d'une gestion responsable des carrières. Ainsi, Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) mentionnent l'ajustement d'un poste de travail après que l'employé ait subi un accident de travail ou des problèmes médicaux. Saulquin et Schier (2010) évoquent l'aide fournie par le RH dans la reconversion ou la création d'entreprise, en cas de licenciement d'un de ses collaborateurs. Ces deux auteurs relèvent également les possibilités de reclassement interne des employés, sans donner davantage de précisions. Enfin, Borter et al. (2011), abordent l'adéquation entre le poste et le collaborateur. Cette dernière suggestion mérite, selon moi, un peu de recul et de critique quant à la question de durabilité, puisqu'il s'agit de la définition-même de la gestion des carrières, comme vu plus haut.

En ce qui concerne la formation, nous avons vu que cette pratique RH est l'une des plus importantes en matière de RSE. Une première initiative en matière de durabilité consiste à réaliser un bilan des compétences permettant ensuite de décider des actions de formation à mettre en place (Saulquin, & Schier, 2010). Ces dernières doivent être envisagées en fonction des objectifs de développement durable / RSE poursuivis par l'entreprise. La diffusion de compétences et connaissances spécifiques en la matière peut se réaliser tant par des formations données par un professionnel externe, que par le mentorat, l'échange de poste ou encore la mise en place de groupes de travail multidisciplinaires (Cabos, 2015). Deux auteurs proposent, par exemple, de former les travailleurs dans le but qu'ils acquièrent des compétences dites « vertes », soit des connaissances, capacités, valeurs et attitudes qui sont nécessaires pour développer et supporter un environnement durable et économe en ressources. Ces compétences permettent ensuite de créer des emplois verts contribuant à la fois à préserver ou restaurer la qualité de l'environnement et à répondre aux exigences du travail décent (Hofmann & Strietska-Ilina, 2014). Concrètement, les formateurs peuvent apprendre aux employés des pratiques « vertes » liées au recyclage, à la gestion des déchets et des énergies, à l'utilisation adéquate des ressources, à la réduction de l'empreinte carbone et les responsabiliser en leur donnant des outils et en développant leurs capacités à identifier et résoudre des problèmes environnementaux (Jeronimo & al., 2020).

Ensuite, une rémunération qui s'inscrit dans des perspectives de développement durable dépasse la simple équation *contribution du travailleur / rétribution de l'employeur*. Elle est plutôt considérée comme le gage d'un travail durable ; elle vise à générer un sentiment de sécurité, d'équité et incite l'engagement des collaborateurs envers l'entreprise (Jarry-Lethu,

2009). Une manière de garantir l'équité salariale entre les collaborateurs, est, par exemple, d'accorder la rémunération sur base des compétences et des performances de chacun. En outre, une rémunération durable valorise la couverture sociale des travailleurs en vue de remplir deux objectifs : répondre à leurs besoins financiers et combler leurs attentes quant aux conditions de travail et aux exigences sociales. Une troisième pratique de RSE en matière de rémunération consiste à offrir aux travailleurs d'autres sortes d'avantages tels qu'une assurance vie/accident, le paiement des frais de crèches, des plans de retraite, un service médical, des jours de congé supplémentaires, des forfaits vacances, des bourses ou encore certaines réductions. Enfin, une entreprise peut se dire socialement responsable si elle met en place une égalité de rémunération entre les femmes et les hommes (Barrena-Martínez, 2017). Il existe encore d'autres types d'avantages liés à la RSE comme les primes aux résultats, le renforcement du régime de prévoyance entreprise et l'existence d'une mutuelle santé (Saulquin & Schier, 2010). D'autres auteurs ajoutent qu'un système de rémunération « vert » doit être conçu pour inciter et renforcer les comportements et les pratiques pro-environnementaux des collaborateurs. En effet, c'est en insérant des critères verts dans le *package* salarial que les salariés vont adopter ou adhérer à des éco-initiatives (Jeronimo & al., 2020).

Explorons maintenant comment l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs peuvent être engagés dans une démarche de durabilité. Comme déjà dit plus haut, il s'agit de la période durant laquelle les nouveaux collaborateurs découvrent la culture d'entreprise, ce qui signifie ici que le RH a l'opportunité de mettre en évidence les valeurs et dispositifs de l'organisation en matière de DD. Pour cela, il peut fournir un livret spécifique regroupant les engagements de l'entreprise et les devoirs du nouvel employé quant à la démarche de durabilité. Il peut également lui expliquer comment accéder à diverses sources relatives au DD comme les stratégies, les plans d'actions, les rapports annuels, etc. Cet exercice permet, *in fine*, « d'harmoniser les connaissances des employés et de mettre en place des conditions favorables à l'adoption rapide de comportements pour la mise en œuvre du DD » (Cabos, 2015, p.79). D'autres auteurs scientifiques proposent plusieurs pratiques concrètes à instaurer, venant compléter celles vues à l'instant. Les voici : présenter aux nouveaux employés la vision de l'organisation en matière de DD ; les mettre en lien direct avec les coéquipiers *leaders* de la durabilité ; recourir à des blogs ou des systèmes de sondage électroniques afin d'assurer un suivi de leurs sentiments ; créer des contacts en ligne entre les nouveaux collaborateurs et d'autres employés exerçant la même fonction ailleurs dans le but de fonder une communauté ; éliminer l'utilisation du papier dans le processus ; et enfin, s'assurer que les nouveaux arrivés

puissent avoir accès aux diverses installations et avantages personnels de l'entreprise, notamment les séances de sport et les programmes de bien-être (Jepsen & Grob, 2015).

Concernant l'évaluation du personnel, il se trouve que le lien entre cette pratique RH et la durabilité a très peu été étudié dans la littérature scientifique. Après des heures de recherche, seul un article a relevé mon attention : il aborde la gestion de la performance écologique (Ahmad, 2015). Ce concept comprend les thématiques liées aux préoccupations et aux politiques environnementales de l'organisation et se focalise sur les responsabilités associées à l'environnement. Cet article suggère que, dans une entreprise durable, les méthodes d'appréciation du personnel se concentrent sur l'évaluation des performances écologiques. Celle-ci doit répondre à des critères de fiabilité, validité et d'équité, donne un *feedback* utile aux salariés et mène à l'amélioration continue des résultats environnementaux de l'organisation. Le RH a donc pour rôle de modifier le système de notation de l'évaluation des performances en y ajoutant de nouvelles dimensions associées aux compétences techniques et comportementales suivantes : le travail d'équipe, la collaboration, la diversité, l'innovation et la gestion de l'environnement. Concernant le temps, l'auteur affirme que le gestionnaire des ressources humaines devrait donner le *feedback* aux collaborateurs tout au long de l'année, et non seulement à la période prévue pour l'évaluation, ce qui leur permettrait d'améliorer leurs connaissances et aptitudes (Ahmad, 2015).

Ensuite, abordons la prévention des risques psychosociaux. Cette pratique de GRH se veut durable par défaut, puisqu'elle est directement liée au troisième objectif de développement durable, soit favoriser une bonne santé et le bien-être. En effet, elle vise à garantir la sécurité et la santé – tant mentale que physique – des collaborateurs. Passons tout de même en revue des applications concrètes de cette pratique au sein des entreprises, qui sont mentionnées comme durables par des chercheurs scientifiques. Ainsi, l'amélioration régulière des conditions de travail est un sujet qui revient assez fréquemment. Cela passe notamment par la lutte contre le bruit et les autres nuisances, la flexibilité du temps de travail (Saulquin & Schier, 2010), l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Giuliano & Van de Velde, 2019), l'utilisation du temps partiel, l'annualisation du temps de travail, les mesures renforçant l'hygiène et la sécurité, etc. (Jarry-Lethu, 2009). Outre cela, l'organisation peut mettre en place des formations de secourisme pour ses collaborateurs, entreprendre des actions de sensibilisation aux risques ainsi qu'afficher des procédures pour les postes à risque (Saulquin, & Schier, 2010). Enfin, le RH peut aussi réaliser des enquêtes sur les motifs de départ des

collaborateurs et sur le climat social, en vue de potentielles améliorations futures (Ighilmane, 2014).

Comme pour la rémunération et la formation, il a été démontré par la littérature scientifique que la promotion de la diversité constitue l'un des piliers de la RSE. Dès lors, afin de valoriser la diversité dans une organisation, le RH doit commencer par réviser le processus de sélection des candidats lors du recrutement. Lemay et Hallée (2022) suggèrent de (ré)insérer des personnes éloignées du milieu de travail. D'autres auteurs précisent cette idée en proposant d'embaucher des séniors, des jeunes peu qualifiés et des personnes porteuses de handicap, en raison de leur moindre chance sur le marché du travail. Ils conseillent également de développer l'emploi féminin et d'employer les travailleurs sur le long terme en vue de les inclure pérennément dans l'entreprise (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Le RH peut aussi choisir d'intégrer des chômeurs de longue durée (Frimousse & al., 2014) ou encore des personnes ayant des ethnicités et cultures différentes (Jarry-Lethu, 2009). Nous constatons, donc, que la gestion de la diversité se fait en premier lieu via le recrutement. Par après, il est tout aussi important de respecter le principe de non-discrimination, et ce sous toutes ses formes et dans toutes les pratiques de GRH (Jarry-Lethu, 2009). Le gestionnaire des ressources humaines peut aller jusqu'à décider d'implémenter un système d'alerte détectant les dérives quant aux discriminations liées à l'âge, à la race, au sexe et autres (Frimousse & al., 2014).

La dernière pratique RH que l'on a citée dans la partie « approche spécifique de la gestion des ressources humaines » est la communication interne au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une activité incontournable pour favoriser la crédibilité des initiatives de développement durable ; elle constitue un facteur de succès des démarches de DD (Cabos, 2015). Tout d'abord, le RH peut commencer par véhiculer les valeurs éthiques et une bonne image à ses employés (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). Ensuite, il peut les informer sur les projets et les enjeux liés à la RSE notamment via la création d'un livret d'accueil (Saulquin, & Schier, 2010) ainsi que sur les actions socialement responsables instaurées par l'entreprise (Giuliano & Van de Velde, 2019). Le RH peut également fournir des informations sur les politiques, procédures et initiatives vertes de l'entreprise, en répétant la vision et la mission de celle-ci (Jerónimo & al., 2020).

Jusqu'ici, j'ai repris les neuf pratiques de gestion des ressources humaines listées dans la première partie de cette revue de la littérature. Mentionnons à présent d'autres pratiques RH recommandées par les scientifiques en vue d'adopter une démarche de responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi, de nombreux exemples sont mis en avant, sans pour autant être

développés : organiser une garderie pour les enfants du personnel pendant les vacances scolaires (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) ; concourir à l'amélioration de la qualité de vie de l'espace géographique où se situe l'entreprise (Giuliano & Van de Velde, 2019) ; élaborer des projets de solidarité (Frimousse & al., 2014) ; etc. En plus d'informer et d'éduquer les travailleurs, plusieurs auteurs insistent sur la nécessité d'aller plus loin et de susciter leur implication et mobilisation dans l'établissement des programmes RSE ainsi que dans toutes les étapes de la démarche de développement durable (Giuliano & Van de Velde, 2019 ; Cabos, 2015). Pour y arriver, les entreprises peuvent recourir à plusieurs actions : encourager les initiatives de solidarité ; privilégier les jeux et défis ; valoriser l'innovation ; responsabiliser les collaborateurs ; leur donner de la liberté, etc. (Ighilmane, 2014).

En outre, il semble également essentiel de recourir à la consultation et à la participation des collaborateurs aux prises de décisions (Beaupré & al., 2008 ; Frimousse & al., 2014 ; Saulquin & Schier, 2010). Cela se fait via les instances représentatives du personnel, la gouvernance et les comités d'entreprise (Frimousse & al., 2014). Ce souci de concertation peut aller de la réalisation d'entretiens individuels et d'enquêtes de satisfaction des salariés (Saulquin, & Schier, 2010) jusqu'à la création de groupes de travail autour d'un projet commun (Ighilmane, 2014). Notons que cette pratique ressemble à celle que les auteurs Giuliano et Van de Velde (2019) ont mentionnée dans leur modèle d'une gestion durable des ressources humaines : le partage des responsabilités entre les employés et leurs supérieurs.

En bref, pour conclure ce chapitre sur les pratiques RH durables, nous pouvons réinsister sur l'importance et le pouvoir de la fonction RH quant à l'intégration du développement durable au sein des entreprises, qui s'avère plus que nécessaire dans notre époque actuelle. Voici un passage d'un article qui, selon moi, permet de clore en beauté :

« Sa contribution au DD est double. En effet, la GRH peut d'une part adapter ses pratiques en les orientant vers les principes du DD et ainsi faire évoluer sa fonction. D'autre part, à travers ses activités stratégiques et opérationnelles, elle peut supporter le déploiement et la mise en œuvre des démarches de DD. Par conséquent, la GRH facilite l'adoption de nouvelles pratiques en mobilisant l'ensemble des employés autour d'une même vision. La synergie existante entre les pratiques de GRH et de DD constitue dès lors une véritable opportunité pour les entreprises en vue d'une performance durable » (Tarhi & Maameri, 2016, p.41).

D. Freins et difficultés à la mise en place d'une gestion durable des ressources humaines

Comme nous venons de le voir, il s'avère que pour chacune des neuf pratiques de gestion des ressources humaines, il existe des exemples concrets qui s'inscrivent dans une démarche de développement durable. Nous pouvons alors nous demander comment expliquer que nombreuses sont les entreprises ne faisant aucun effort pour s'engager dans la transition écologique et sociale ? Est-ce par un manque d'intérêt ou plutôt en raison d'obstacles qui s'imposent ? Il me semble dès lors pertinent de parcourir les freins et les difficultés à l'intégration des valeurs du DD dans les pratiques de GRH. Je vais prendre le cas spécifique des PME, puisque l'étude de cas qui portera sur l'entreprise Realco dans la partie analytique s'inscrit dans ce type d'entreprise.

En premier lieu, Borter & al. (2011) expriment le peu de crédibilité du discours véhiculé par de multiples publications à l'intention des PME. En effet, les articles présentent les avantages d'une GRH responsable par le moyen de cas pratiques : diminution des coûts par la diminution de la consommation d'énergie et des risques industriels ; développement du capital humain grâce à l'acquisition de nouvelles compétences ; augmentation de la motivation liée à une gestion soucieuse de son impact social ; etc. Or, toutes ces idées semblent représenter des difficultés pour les PME. Par exemple, les avantages mentionnés s'observent à long terme tandis que ces entreprises agissent à court terme, entraînant un écart entre le discours et la réalité. De plus, leur taille et type d'activité économique entraînent des façons de fonctionner très distinctes des grandes entreprises, rendant les recommandations très difficiles à mettre en œuvre. En outre, valoriser la RSE nécessite un certain formalisme tandis que les PME, dépendant fortement de leurs ressources, ne formalisent que ce qui est vital pour leur fonctionnement. Enfin, les publications minimisent l'importance de la communication dans la conduite du changement et dans la valorisation des efforts (Borter & al., 2011).

Toutefois, bien que les PME agissent à court terme et doivent solutionner des problèmes de trésorerie au quotidien, impliquant qu'elles doivent constamment agir dans l'urgence et faire preuve de robustesse face à un contexte fluctuant, cela leur procure une certaine souplesse et des capacités d'adaptation aux changements. Par conséquent, des occasions majeures se présentent pour faire face à des pressions externes de l'environnement. De plus, la faible formalisation des PME offre, en réalité, des opportunités car elle renforce la capacité d'innovation, notamment en matière de DD (Cabos, 2015).

D'autres auteurs mentionnent diverses difficultés distinctes notamment la méconnaissance des instruments de gestion de développement durable et le manque d'information (Giuliano & Van de Velde, 2019) ; le manque de connaissances quant à la relation GRH-RSE, son importance et ses avantages à long terme (Beaupré & al., 2008) ou encore le manque de recherches sur l'effet des pratiques RH durables sur la performance financière des organisations (Beaupré & al., 2008).

Chapitre 4 : Modèle d'analyse

Ce dernier chapitre de la partie théorique vise à construire un modèle d'analyse pour la suite de la recherche. Pour rappel, ma question de recherche est : « **Comment les pratiques de gestion des ressources humaines intègrent-elles les valeurs du développement durable en Belgique en vue de répondre aux enjeux écologiques et sociaux ? Le cas de Realco** ».

Il existe de nombreuses manières de procéder pour apporter des réponses à cette question, ce qui implique de faire un choix. Tout d'abord, concernant les valeurs du développement durable, le rapport Brundtland (1987) ne définit pas des valeurs en tant que telles, mais met l'importance sur trois dimensions à prendre en compte dans ses actions : l'environnement, le social et l'économie. Il insiste sur la nécessité urgente de remodeler la croissance économique par un changement dans nos techniques, notre organisation sociale et nos modes de vie dans le but de garantir une vie meilleure à chacun et de tenir compte des limites écologiques de la planète. Le DD doit favoriser l'harmonie entre les êtres humains, et entre ceux-ci et la Terre (Brundtland, 1987). Dans cette partie théorique, j'ai fait le choix de documenter le chapitre sur le développement durable principalement à partir du rapport Brundtland, car j'ai estimé qu'il s'agissait de la source la plus directe, fiable et exacte. Par conséquent, cet enjeu a été abordé majoritairement à titre international en raison de sa portée mondiale, en y présentant les grands défis à relever et les crises à surmonter.

Dans un contexte plus restreint, celui de l'entreprise, nous avons vu que le développement durable insiste, comme au niveau international, sur ces trois mêmes dimensions, soit le triple P : *People, Planet, Profit* (Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013) et cela via la notion de responsabilité sociale (RSE), soit « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2001 dans Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013). De plus, nous avons aussi abordé la gestion durable des ressources humaines, reposant sur des pratiques de GRH qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions sociale, économique et environnementale et qui remplissent donc des objectifs de ces ordres-ci (Borter & al., 2011).

Dès lors, comme mentionné plus haut, il n'y a pas de valeurs précises sur le développement durable, mais plutôt un accent considérable mis sur la prise en compte des trois dimensions citées – le triple P – que cela soit au niveau international ou organisationnel. C'est pourquoi, pour le modèle d'analyse, je choisis de me concentrer sur les objectifs de

développement durable (ODD), car il s'agit d'une traduction concrète et applicable en entreprise du DD. Je vais ainsi regarder comment les pratiques de GRH répondent à plusieurs de ces objectifs.

Pour cela, j'ai choisi de sélectionner certaines pratiques RH en particulier, parmi toutes celles abordées dans cette partie théorique, sur base de mes observations effectuées durant ma période de stage dans l'entreprise Realco. Je préfère me concentrer sur quelques-unes, plutôt que de toutes les analyser, par un souci de capacité et de profondeur. En effet, devant me limiter à un nombre maximal de pages, il ne serait pas possible d'analyser la dimension durable de chacune des pratiques RH de manière exhaustive, riche et avec finesse. Il est alors préférable, selon mon avis, de me focaliser sur cinq pratiques afin que je puisse explorer chacune d'entre elles en profondeur et sans superficialité. Les voici : la formation, la rémunération, l'évaluation des collaborateurs, l'intégration des nouveaux employés et, enfin, la concertation et la participation des collaborateurs à la prise de décisions.

J'ai opté pour ces pratiques-ci en particulier, en renonçant aux autres, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'exploration de la littérature scientifique à propos de la responsabilité sociale des entreprises m'a appris que celle-ci se concentre sur trois domaines – correspondant à des pratiques RH – précis : la formation, la rémunération et la gestion de la diversité (Beaupré & al., 2008). Par conséquent, j'ai décidé de retenir les deux premières, en laissant la troisième de côté pour la raison suivante : Realco étant une petite entreprise d'une cinquantaine de collaborateurs, l'échantillon d'analyse semble assez réduit tandis que cette pratique RH serait plus riche en contenu dans une grande entreprise, selon moi.

Ensuite, j'ai choisi l'intégration des nouveaux collaborateurs puisqu'il s'agit de l'une des premières pratiques que le gestionnaire des ressources humaines réalise avec ses nouveaux employés, leur permettant une socialisation organisationnelle, soit une période durant laquelle la culture d'entreprise est enseignée (Moulette & al., 2019). Celle de Realco étant imprégnée du développement durable, il est intéressant de voir comment cette pratique en sera influencée.

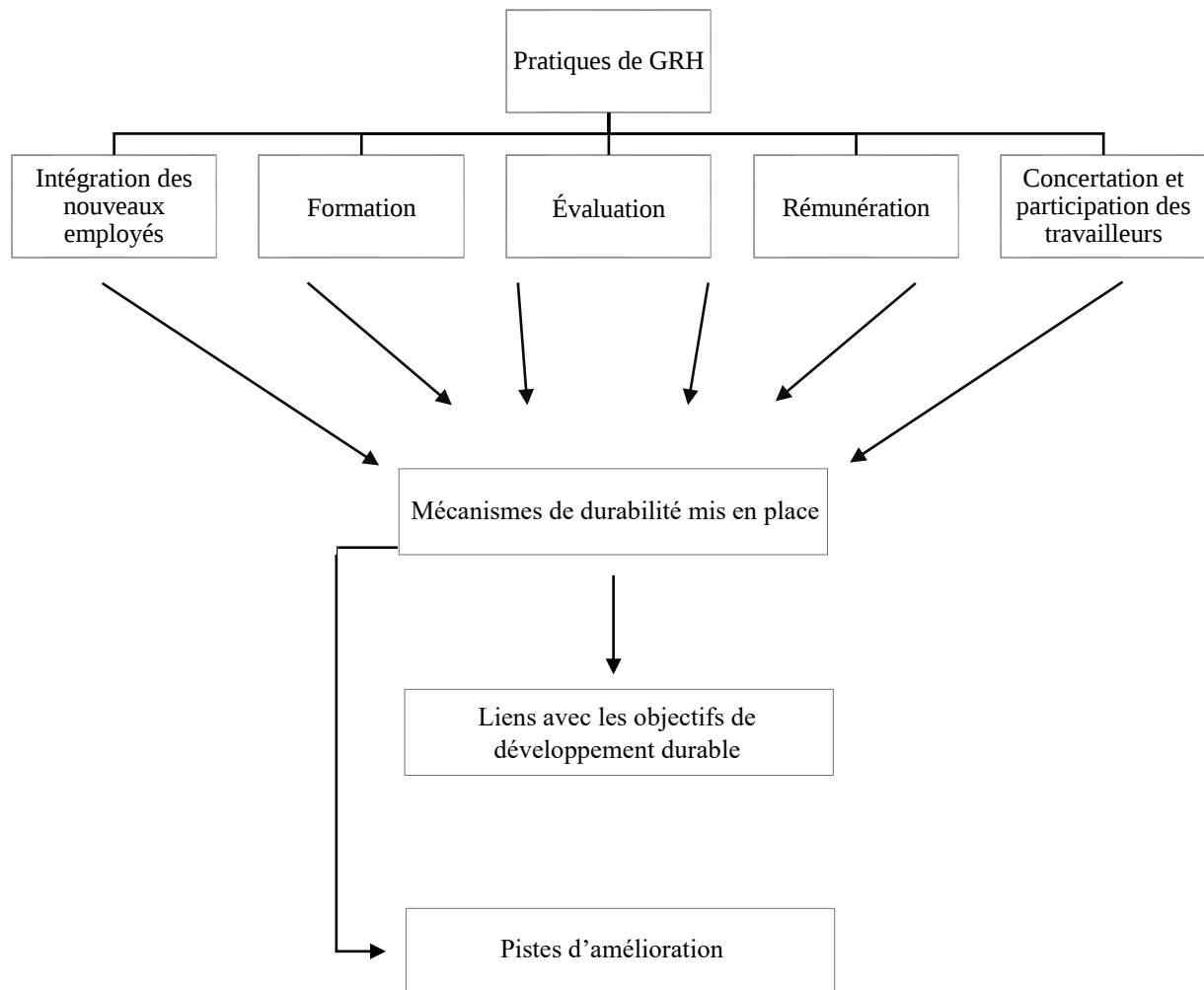
De plus, j'ai pu observer dans la littérature scientifique que deux pratiques RH, fréquemment employées dans les organisations, étaient assez pauvres en contenu quant à leur dimension durable ; il s'agit de la gestion des carrières et de l'évaluation du personnel. Il me semble, dès lors, pertinent d'en retenir une des deux pour l'analyse afin d'observer comment Realco apporte

des solutions innovantes. Mon choix se porte sur l'évaluation car j'ai pu constater, au cours de mon stage, de nombreuses avancées en la matière, contrairement à l'autre pratique RH.

Enfin, de nombreux auteurs ont prouvé l'importance, dans une démarche de RSE, de la concertation et de la participation des travailleurs à la prise de décisions, notamment via la gouvernance et les différents comités, ce qui explique pourquoi je l'ai retenue. Je me demande comment la structure particulière de Realco va avoir un impact sur certains des objectifs de développement durable.

Je n'ai donc pas sélectionné certaines pratiques. Pour le recrutement, Realco étant une PME, cette pratique n'est pas fréquente et n'a été que très peu réalisée durant ma période de stage, ce qui implique une absence de contenu à analyser. Concernant la prévention des risques psychosociaux, bien qu'elle soit directement liée au troisième ODD (bonne santé et bien-être), j'ai décidé de ne pas la sélectionner car dans le cas de Realco, ce n'est pas le RH qui se charge de cette mission, mais plutôt le conseiller en prévention. Restent donc la communication et les autres pratiques durables plutôt informelles citées en dernier, que je laisse de côté, car je pense qu'il ne s'agit pas de pratiques RH pouvant avoir un impact conséquent sur les objectifs de développement durable ; elles ont davantage un pouvoir sur l'étape primaire, soit l'implémentation d'une démarche RSE.

Maintenant que j'ai mis en exergue les dimensions du DD et de la GRH que je retiens, je souhaite préciser ma démarche. Dès lors, dans la partie analytique, je vais faire de chaque pratique RH un chapitre, dans lequel j'exposerai, dans un premier temps, des exemples concrets d'application en matière de durabilité au sein de l'entreprise Realco. Ensuite, à partir d'une prise de recul et d'un esprit critique, j'analyserai les liens entre les mécanismes durables de chaque pratique RH et les ODD. Plus précisément, pour chacune des cinq pratiques RH, je déchiffrerai quel ODD elle impacte, pourquoi et comment. Enfin, je comparerai mes données pour le cas de Realco avec les exemples de la littérature scientifique, en vue d'identifier des pistes d'amélioration pour cette entreprise. Voici une manière un peu plus visuelle de comprendre mon modèle d'analyse :



III. PARTIE EMPIRIQUE

Cette troisième partie vise, dans un premier temps, à présenter la méthodologie que j'ai employée afin de répondre à ma question de recherche. Dans un second temps, j'introduirai l'étude de cas, c'est-à-dire l'entreprise étudiée tout au long de cette recherche, soit Realco. Ensuite, j'entrerai dans le cœur de cette partie, soit l'analyse des pratiques RH dans leur dimension durable, en lien avec les objectifs de développement durable. Enfin, les deux derniers chapitres seront consacrés à l'application du modèle d'analyse et à un recul critique quant aux résultats.

Chapitre 1 : Méthodologie

A. Méthodes de collecte des données

Au cours de cette recherche, j'ai utilisé différentes méthodes qualitatives pour collecter mes données. Il existe une abondance de définitions sur la recherche qualitative dans la littérature scientifique, tantôt complémentaires tantôt contradictoires. Personnellement, j'ai décidé de retenir celle-ci car elle me semble assez exhaustive et qu'elle exprime clairement en quoi consiste ce type de recherche :

La recherche qualitative est multiméthode et implique une approche interprétative et naturaliste de son sujet. Cela signifie que les chercheurs qualitatifs étudient les choses dans leur contexte naturel, en essayant de donner un sens ou d'interpréter les phénomènes en termes de significations que les gens leur donnent. La recherche qualitative implique l'utilisation et la collecte étudiées d'une variété de matériaux empiriques – études de cas, expériences personnelles, introspectives, récits de vie, entretiens, textes d'observation, historiques, interactionnels et visuels – qui décrivent des moments et des significations routiniers et problématiques dans la vie des individus (Denzin & Lincoln, 2005 dans Aspers & Corte, 2019).

Parmi les différentes méthodes qualitatives de collecte des données citées, j'ai retenu celles-ci : l'étude de cas, les entretiens et les textes d'observation. Plus précisément, l'étude de cas consiste à collecter des informations en suffisance sur une personne, un événement ou un système social – soit un groupe d'individus ou une organisation – afin de comprendre son fonctionnement en situation réelle. Cela permet aux chercheurs d'analyser ou de décrire un phénomène dans son contexte, et ce grâce à l'utilisation de différentes sources de données. Il ne s'agit donc pas d'un outil de collecte de données en soi, mais davantage d'une approche méthodologique (Barlatier, 2018).

Ainsi, pour récolter mes premières données, j'ai d'abord recouru à l'observation participante. Cela s'est déroulé pendant ma période de stage, soit quarante jours au sein de l'équipe RH dans l'entreprise Realco, se situant à Louvain-la-Neuve. Cette méthode consiste à analyser un groupe ou une communauté pendant une période assez longue, moyennant la participation du chercheur à la vie collective. Ce dernier a, dès lors, l'opportunité de comprendre les modes de vie de façon détaillée et en interne (Van Campenhoudt & al., 2017). Il note, ensuite, dans son carnet de recherche tout ce qu'il a pu observer sur le terrain (d'Arripe, 2015). Selon certains auteurs, il existe des postures différentes de l'observation participante ; le chercheur peut être participant complet, participant observateur, observateur participant ou encore observateur complet (Philip & De Battista, 2012). Il ne me semble pas pertinent d'expliquer chacune de ces positions, ceci n'étant pas le sujet principal de cette recherche, mais simplement de mettre en avant celle que j'ai adoptée. Ainsi, j'ai eu le rôle de participante observatrice, c'est-à-dire qu'en tant que stagiaire, je faisais partie intégrante de la communauté que j'observais, je participais au travail, et cela sans cacher mon statut d'observatrice (Philip & De Battista, 2012).

Concrètement, j'ai observé et participé aux différentes pratiques RH de l'organisation Realco : révision du programme d'évaluation annuelle des employés, réalisation d'un livret d'accueil, organisation et participation à deux formations, rédaction de diverses communications internes, réalisation d'avenants, ou encore participation à toutes sortes de réunions (cercle de pilotage RH, cercle de sécurité et bien-être, comité de vision, comité de direction, accueil des nouveaux collaborateurs, projets communs avec d'autres départements, définition des rôles en gouvernance partagée...).

Une seconde méthode m'a permis de récolter des informations ; il s'agit de la collecte de documents me fournissant certains éléments de réponses (Paillé, 2007). Cet auteur, voulant mettre en avant douze dispositifs méthodologiques, ne s'est pas attardé sur cet outil en particulier, qui n'est qu'une étape de l'étude de documents, soit l'un des dispositifs qu'il aborde. Lors de mon stage, j'ai eu accès à trois rubriques du *drive* partagé de l'organisation Realco : celle de l'équipe RH, une sur les informations venant des RH pour les collaborateurs et une dernière sur les informations générales de l'entreprise. Dans ces trois sections, j'ai pu trouver de nombreux documents pertinents pour ma recherche notamment sur toutes les pratiques RH, sur la vision, la mission et les valeurs de Realco, sur son engagement envers la RSE, etc. Je me suis ainsi envoyée les documents, moyennant l'autorisation préalable des acteurs concernés, qui me seront utiles pour l'analyse de mes résultats.

En troisième lieu, j'ai réalisé sept entretiens semi-directifs. Cette méthode vise à organiser une rencontre entre le participant et le chercheur, afin que ce dernier puisse comprendre les pratiques de l'enquêté, son organisation, ses motivations ou tout phénomène en lien avec l'objet de recherche, à partir du discours qu'il construit (Bissonnette, 2019). Autrement dit, il s'agit d'un dialogue, un moment privilégié reposant sur l'écoute, l'empathie et le partage. Le chercheur va donc recueillir un récit, à l'aide de son outil précieux : un guide d'entretien composé de questions ouvertes regroupant les principaux thèmes à aborder, qu'il aura préparé au préalable (Imbert, 2010) (Annexe 1).

Parmi les sept entretiens, cinq étaient individuels tandis que les deux autres étaient des entretiens avec deux répondants, ce qui correspond à neuf interviewés au total. Mon choix, pour ces quatre personnes-là en particulier, de les regrouper deux par deux s'explique par le fait qu'il s'agit de binômes collaborant fréquemment ensemble. En effet, le premier binôme était constitué du directeur général de l'entreprise et de la directrice financière tandis que le second regroupait deux *team leaders* de différents départements. Ces interviews en duo m'ont permis d'obtenir davantage d'informations que si j'avais interrogé les différentes personnes séparément, puisque celles-ci s'avéraient complémentaires dans les informations qu'elles apportaient. En effet, dès que l'un apportait une réponse, l'autre confirmait, nuancait ou infirmait l'idée selon sa propre perception des choses. Les deux individus pouvaient ensuite réévaluer leurs compréhensions respectives des situations, ce qui m'a permis d'avoir un contenu beaucoup plus riche et nuancé.

Voici un tableau récapitulatif des différents entretiens semi-directifs menés :

Nom de l'interviewé	Fonction dans l'entreprise	Date, lieu et durée de l'entretien
Sandrine	Développeuse des richesses humaines	28/12/2023 Teams 2h
George et Victoria	CEO et CFO Membres du cercle de pilotage RH	11/01/2024 Chez Realco 1h20
Luk	Team Leader Business to Client Membre du cercle de pilotage RH	11/01/2024 Chez Realco 1h

Gauthier	Regulatory Affairs Officer	12/01/2024 Chez Realco 1h
Valentine et Tania	Team Leader Marketing & Team Leader Food Service + Customer Service	12/01/2024 Chez Realco 1h15
Cédric	Sales Support Engineer	15/01/2024 Chez Realco 35 minutes
Florian	Accounting / HR Officer	25/01/2024 Chez Realco 1h25

Comme nous pouvons le voir, j'ai donc interviewé les deux gestionnaires des ressources humaines de l'entreprise, les deux directeurs, trois *team leaders* ainsi que deux employés situés à des échelons inférieurs dans l'organigramme. Mon choix pour ces différentes personnes-ci en particulier s'explique par le fait qu'il s'agit soit d'individus directement impliqués dans les démarches de développement durable de l'organisation ou dans la GRH, ou soit parce qu'ils sont conscientisés aux enjeux économiques, écologiques et sociaux et ont pu, ainsi, m'apporter des éléments de réponse pertinents. De plus, j'ai choisi de questionner des fonctions différentes, afin d'avoir une diversité des points de vue.

B. Méthodes d'analyse des données

Une fois la collecte de données terminée, l'étape suivante consiste à préparer ces informations afin qu'elles puissent être exploitées (Van Campenhoudt & al., 2017). Pour cela, j'ai commencé par retranscrire mes observations et entretiens semi-directifs de manière exhaustive, c'est-à-dire que j'ai noté chaque partie dans son entièreté, en vue d'avoir l'intégralité des données à disposition. Ensuite, j'ai organisé les retranscriptions et les ai triées par pratiques de GRH tout en plaçant les informations, au sein de chaque pratique RH, dans le même ordre chronologique pour les différents entretiens. Cela m'a permis de mener des comparaisons aisément entre les informations venant des différentes personnes interviewées.

Ensuite, j'ai procédé à une analyse de contenu. Cette méthode d'analyse des données « consiste à soumettre les informations recueillies à un traitement méthodique, par exemple : les regrouper par thèmes pertinents selon les hypothèses, les comparer les unes aux autres et les mettre en relation, ou encore les organiser selon une structure qui leur donne sens » (Van Campenhoudt & al., 2017, p.298). Pour réaliser cela, j'ai d'abord analysé chaque retranscription dans sa singularité puis j'ai effectué une analyse transversale et comparative entre les différents documents. Cette dernière visait à repérer si les différents interviewés percevaient les pratiques RH de la même manière, s'ils les décrivaient de la même façon avec les mêmes termes, s'ils avaient le même avis quant aux potentielles dimensions du développement durable, si, au contraire, certaines nuances voire contradictions ressortaient, etc. Plus précisément, j'ai procédé à une analyse structurale des cooccurrences, c'est-à-dire que j'ai regardé comment les locuteurs arrivaient à associer les pratiques RH au développement durable. J'ai analysé comment ils mettaient ces deux thèmes en lien et les rapprochements qu'ils en faisaient.

C. Forces et faiblesses

Pour clôturer ce chapitre, il me semble important de mettre en avant les forces des différentes méthodes de collecte et d'analyse des données choisies, mais également leurs faiblesses, afin de montrer les limites de cette recherche.

Tout d'abord, l'observation participante permet au chercheur de capturer des comportements, événements et situations à l'instant-même où ils se déroulent, dans les conditions réelles. Les premiers ont pour avantage d'être sincères puisque le langage du corps est rarement maîtrisé par les individus, contrairement aux paroles et écrits qui peuvent être plus réfléchis et biaisés. De plus, l'enquêteur a la possibilité d'enregistrer ses observations pour ensuite pouvoir les analyser avec plus de recul et de manière plus approfondie (Van Campenhoudt & al., 2017). En effet, son carnet de recherche lui permet de faire preuve de réflexivité dans sa démarche et de prendre en compte sa subjectivité (d'Arripe, 2015). En revanche, cette méthode possède quelques faiblesses comme la potentielle perturbation de la situation observée en raison de la présence du chercheur. Il y a aussi une certaine difficulté à donner du sens à ce que l'on observe. En effet, en plus de réaliser des observations, il faut également savoir les questionner, les analyser et leur donner du sens, ce qui n'est pas tâche facile. Par ailleurs, il est compliqué d'être à la fois acteur et observateur de la situation car on ne peut s'observer soi-même (Philip & De Battista, 2012).

Ensuite, la collecte de documents possède, elle aussi, des forces et des faiblesses. Comme forces, je peux identifier l'économie de temps, puisque les documents sont déjà prêts pour être analysés ; il ne faut pas fournir d'énergie dans la manière de les collecter (Van Campenhoudt & al., 2017). De plus, j'ai pu remarquer par moi-même sur mon lieu de stage que beaucoup d'informations pertinentes se trouvaient dans ces documents, représentant ainsi une base de données que j'ai ensuite pu vérifier par les entretiens semi-directifs. Ces documents constituent également un support écrit sur lequel je pourrai m'appuyer lors de la partie analytique, en reprenant notamment les mêmes termes utilisés. La littérature scientifique explicite de nombreuses faiblesses à cette méthode, notamment la limitation dans l'accès à certains documents ; des problèmes de fiabilité et d'adéquation des données aux objectifs de la recherche ; le contenu parfois pauvre pouvant fausser les interprétations, etc. (Van Campenhoudt & al., 2017). Cependant, je dois reconnaître que je n'ai été confrontée à aucune de ces difficultés : j'ai pu avoir accès à tous les documents que je souhaitais, ceux-ci sont fiables puisqu'ils correspondent à la réalité du terrain et enfin ils me fournissent des informations pertinentes pour ma question de recherche.

Concernant l'entretien semi-directif, je peux indiquer comme premier avantage le degré de profondeur et de finesse des données collectées puisque celles-ci reflètent des éléments de réflexion très riches et nuancés. De plus, grâce au fait qu'il soit semi-directif, il accorde une certaine souplesse puisqu'il va permettre à l'interviewé de parler ouvertement, avec le langage et dans l'ordre qu'il souhaite, tout en le guidant et en recentrant l'entretien sur ses objectifs (Van Campenhoudt & al., 2017). Autrement dit, « l'entretien semi-directif combine attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (Berthier 2016, cité dans Sauvayre, 2021, p.20). Toutefois, bien que cette méthode soit la plus utilisée dans la recherche en sciences sociales, elle présente quelques limites. Pour que l'entretien se déroule efficacement, cela nécessite que l'enquêteur acquière de l'expérience ; possède une solide formation générale dans les différentes sciences humaines afin de pouvoir saisir et contextualiser les propos de l'interlocuteur ; et enfin, qu'il dispose de qualités humaines notamment la capacité d'écoute, l'empathie, la neutralité, la bienveillance ou encore la sensibilité (Van Campenhoudt & al., 2017). Me concernant, ces différentes faiblesses ne m'ont pas posé soucis, puisque je dispose d'un bachelier en sciences humaines et sociales, ce qui explique des connaissances approfondies dans ce domaine ainsi qu'une certaine expérience dans la menée d'entretiens semi-directifs.

Pour terminer, identifions les atouts et limites de la méthode d'analyse des données que j'ai choisie, soit l'analyse de contenu. Elle présente comme avantages de pouvoir analyser l'implicite ; elle implique une prise de recul du chercheur à l'égard des interprétations spontanées et subjectives ; elle permet un contrôle ultérieur grâce à son support matériel ; et enfin, sa technique systématique favorise la profondeur et la créativité du travail. En ce qui concerne ses faiblesses, en revanche, le fait de me concentrer sur une analyse structurale des cooccurrences en particulier pourrait réduire le champ d'étude (Van Campenhoudt & al., 2017).

Chapitre 2 : Présentation de Realco

Il est désormais temps de présenter Realco, soit l'entreprise sur laquelle porte l'étude de cas et dans laquelle j'ai réalisé mon stage. Pour compléter cette partie, je m'aiderai tant des documents internes référencés dans la bibliographie, que des entretiens semi-directifs, observations et du site internet de l'entreprise.

Realco est une PME familiale belge spécialisée depuis plus de trente ans en biotechnologie environnementale. Elle a été fondée en 1968 à Gembloux et se situe actuellement dans le parc scientifique Einstein de Louvain-la-Neuve. Sa mission est de fabriquer et commercialiser des produits enzymatiques innovants, appliqués au nettoyage et au traitement des eaux. L'entreprise est active dans quatre secteurs d'activités : l'industrie agroalimentaire, la restauration et le détail, la santé et la maison. Elle regroupe une cinquantaine de collaborateurs soit actuellement cinquante-sept dont un tiers est représenté par des femmes. Realco est organisée selon les neuf départements suivants : qualité ; recherche & développement et réglementaire ; innovation & centre technologique ; commercial lui-même divisé en trois sections soit *business to client*, *food and beverage*, *food service* ; marketing ; *customer service* ; opérations ; richesses humaines ; finance & administration. Elle a comme particularité d'avoir une organisation qui se veut collaborative, c'est-à-dire qu'elle vise une structure horizontale (voir organigramme Annexe 2) et fonctionne en gouvernance partagée. J'aborderai ce point dans les moindres détails dans le chapitre suivant.

Parallèlement à cette volonté de partager la gouvernance, Realco s'est également spécialisée dans la chimie verte en utilisant des composants extraits de ressources renouvelables, de procédés d'extraction et de fabrication durable en vue d'obtenir des solutions éco-performantes sur l'intégralité du cycle de vie. Ces deux orientations ont amené l'entreprise à repenser sa raison d'être. Ainsi, elle s'est lancée, en 2019, dans un long travail collaboratif visant à écrire une nouvelle vision, mission et des valeurs (V-M-V). Pour cela, quelques coéquipiers ont rejoint le groupe de travail « stratégie » sur base volontaire. Malheureusement, le travail a très vite été interrompu en raison de la double peine : la crise sanitaire Covid d'une part, et l'incendie dramatique de leur usine, d'autre part.

Ce dernier a eu lieu le 10 janvier 2020 et a eu un gros impact sur la vision qui suivit pour plusieurs raisons. En premier lieu, cela a fait naître une grande solidarité entre les différents collaborateurs, mais aussi entre Realco et toute sa communauté (fournisseurs, clients, concurrents, la commune, etc.). Par exemple, les concurrents se sont transformés en partenaires,

en proposant des espaces de production, postes de travail, équipements ou encore du stock. En second lieu, cela a offert l'opportunité de reconstruire toute l'usine, permettant ainsi de la rendre éco-responsable et de réduire nettement son impact sur l'environnement. Troisièmement, l'incendie suivant la crise Covid a permis aux collaborateurs d'entamer une vraie introspection sur la raison d'être de Realco et, ainsi, d'écrire une vision beaucoup plus radicale et visionnaire, que si elle avait été écrite en 2019. Enfin, cet incident a suscité la collaboration de l'ensemble des coéquipiers de Realco pour la rédaction des V-M-V, et non seulement de quelques membres du groupe de travail stratégie.

En bref, j'ai abordé ce détour historique en vue de bien introduire et comprendre la nouvelle vision de Realco, que nous pouvons observer en vert, sa mission juste en-dessous, et enfin ses quatre valeurs, à droite. Toutes trois ont été finalisées en 2022, après de nombreuses itérations et propositions.

Co-créons des solutions performantes pour la transition écologique

Nous développons, produisons et commercialisons des produits d'hygiène issus de la **chimie verte**. De l'usine à la cuisine, vous bénéficiez de notre expertise technico-scientifique de pointe, pour vous assurer haute **performance**, **sécurité** et **durabilité**.



Cohésion



Responsabilité



Authenticité



Créativité

Source : Comité de vision, 2023

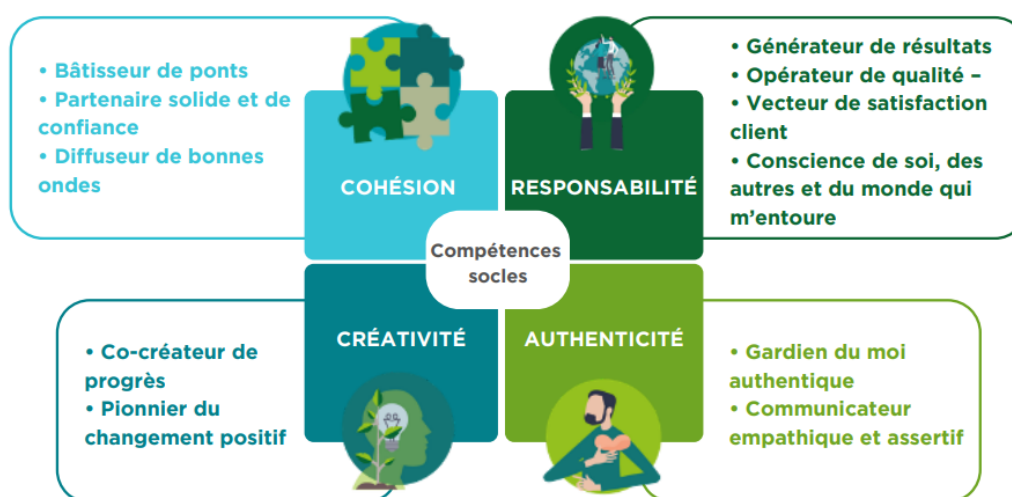
Dans la vision, nous pouvons observer l'influence de la gouvernance partagée dans le « co-créons », une notion qui inclut également la volonté de tisser des liens forts avec les clients et partenaires, selon leur site internet (2023). Nous remarquons également que les coéquipiers ont choisi d'insérer la « transition écologique » dans leur vision, visant une culture régénératrice et non seulement neutre. Grâce à leurs expertises et ressources, ils peuvent créer des solutions encore plus performantes tout en respectant les écosystèmes. Sur son site internet, Realco a posté plusieurs articles sur les grands événements de son Histoire dont l'un mentionne :

« Cette vision place la transition écologique indispensable au cœur de notre métier. Cette année est placée sous le thème de la robustesse, qui est une qualité essentielle pour assurer la survie et la prospérité dans un monde imprévisible » (George, 2023).

Nous remarquons ainsi à quel point la double peine a marqué l'ensemble des collaborateurs d'une part, et a inspiré les V-M-V d'autre part. Lorsque j'ai demandé au CEO de m'expliquer en quelques mots la création de celles-ci, il m'a répondu de manière informelle et spontanée :

« La première valeur est cohésion : c'est sorti tout de suite, c'était une évidence pour tout le monde. C'est lié à la solidarité qu'on a vécue après l'incendie. Elle serait déjà sortie avant mais elle a été renforcée. Ça a aussi renforcé la robustesse et la vision liée à l'environnement. Les valeurs seraient différentes aujourd'hui s'il n'y avait pas eu l'incendie » (George, 2023).

Ensuite, les coéquipiers se sont accordés sur des compétences socles – ou transversales – qui découlent des valeurs de Realco. Il s'agit des comportements attendus de chaque travailleur, avec des degrés différents selon les fonctions. Les voici :



Source : Comité de vision, 2023

Nous pouvons observer que l'entreprise a défini deux à quatre compétences socles par valeur. Celles-ci permettent d'orienter les collaborateurs vers la vision de Realco, soit l'envie de co-créer un avenir plus durable. En effet, selon le CEO, « C'est à travers les compétences socles, qu'on va former les personnes de Realco pour qu'elles soutiennent vision, mission, valeurs. Et celles-ci représentent un mélange de *People*, *Planet* et de *Prosperity* » (George, 2024).

Cela m'amène à introduire l'importance des 3 P pour Realco. Cette entreprise se base en premier lieu sur le socle *People* car le plus important, c'est le collectif. L'objectif est de prendre soin du bien-être et de l'épanouissement de chaque coéquipier. Ensuite, ces personnes travaillent pour le *Planet*, soit la transition écologique qui se traduit en deux volets : l'atténuation et l'adaptation. Le premier a pour but d'atténuer l'impact environnemental des sociétés, des individus et du monde sur le climat tandis que le second consiste à savoir gérer des crises et à être robuste. Enfin, les collaborateurs visent à créer de la valeur grâce à leurs

innovations technologiques, en vue de devenir acteurs de la transition. Il s'agit du volet *Prosperity*. Realco représente donc un ensemble de personnes qui sont en lien, qui sont présentes de leur plein gré, pour œuvrer à quelque chose de plus grand qu'eux, soit la régénération dans leurs secteurs. Les 3 P sont, à leurs yeux, tous importants et indissociables :

« Sans environnement, on n'arrivera pas à avoir une société saine et sans société saine, on n'arrivera pas à faire du profit » (George, 2023).

« Le bien-être au travail est un objectif en soi. *People* est un objectif en soi. *Planet* est un objectif en soi. Et pour que ça fonctionne tout ça, il faut que ça génère du profit sinon ça ne durera pas. La durabilité, ça passe aussi à travers avoir les moyens. Sur la longueur, il faut être durable financièrement aussi » (Victoria, 2024).

Si j'ai choisi de m'attarder sur la vision, la mission, les valeurs, les compétences sociales et l'importance du triple P pour Realco, c'est pour deux raisons. Premièrement, cela permet de situer cette entreprise par rapport à la transition écologique, et ainsi démontrer qu'elle est engagée dans le développement durable. Deuxièmement, cela permet de mieux comprendre les données qui vont suivre, car je mentionnerai fréquemment les éléments de cette section au cours de l'analyse ci-dessous.

Chapitre 3 : Présentation des résultats

Ce troisième chapitre a pour but de présenter les différents résultats obtenus à la suite de ma collecte de données. Je vais ainsi exposer les éléments pertinents ressortant de mes entretiens semi-directifs, de l'observation participante réalisée durant ma période de stage, ou encore de certains documents internes à l'entreprise. Concrètement, je vais procéder à une analyse des cinq pratiques RH sélectionnées, dans leur dimension durable, en étudiant le cas précis de Realco. Je mettrai également en lumière les liens existants avec certains des objectifs de développement durable.

Avant cela, il me semble judicieux de faire un court détour en abordant le rôle de l'équipe RH au sein de cette entreprise, en vue de montrer l'importance qu'elle accorde aux facteurs *People* et *Planet*. Celle-ci est représentée par un binôme : Sandrine, ma maîtresse de stage, et Florian, comptable et gestionnaire de l'administration. Cette équipe a été renommée « Développement des richesses humaines et organisationnelles » et comporte la raison d'être suivante : « Favoriser l'épanouissement et l'équilibre de chaque individu dans l'écosystème de l'entreprise au service de sa vision et de sa mission ». Je peux, au regard des termes utilisés, émettre plusieurs interprétations :

- Le recours à « richesses humaines », pour caractériser les travailleurs, montre que ceux-ci ne sont pas réduits à de simples ressources générant du profit.
- La notion de « développement » implique l'idée qu'il existe un écart entre ce que l'individu fait et ce qu'il est capable de faire. Realco cherche à développer le plein potentiel de ses collaborateurs et prend en compte leurs besoins et envies.
- L'épanouissement des coéquipiers est un objectif en soi : il s'agit d'une priorité de l'équipe RH.
- La métaphore de l'écosystème sous-tend l'idée que l'ensemble des coéquipiers de Realco forment une communauté, qui est en interaction avec son environnement. Je retrouve ainsi une dépendance mutuelle entre les travailleurs d'une part, et l'entreprise d'autre part.
- La raison d'être se veut en accord avec la vision et la mission de l'entreprise, qui sont toutes les deux engagées dans la transition, comme nous l'avons vu plus haut.

Maintenant que nous comprenons l'importance et le rôle à jouer de l'équipe RH dans la conduite du DD, rentrons dans le cœur de ce troisième chapitre et voyons comment les différentes pratiques intègrent ces valeurs.

A. Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision

Commençons par aborder le type de structure de l'entreprise. Realco a choisi d'opter pour une structure en cercles – que je détaillerai ci-dessous – et de partager la gouvernance, en vue de s'éloigner d'un modèle hiérarchique où seule une personne représente le centre de décisions. Pour cela, elle s'inspire de l'Université du Nous (UdN), une organisation citoyenne qui vise à réinventer le « faire ensemble », notamment par la coopération et l'intelligence collective, animée par une profonde envie de transition de société. Selon l'UdN, la gouvernance partagée représente un équilibre entre horizontalité, verticalité et profondeur. Voici un résumé de comment ces trois notions résonnent pour Realco :

HORIZONTALITÉ	VERTICALITÉ	PROFONDEUR
Pour que notre faire ensemble fonctionne, nous avons plusieurs principes :	Certaines décisions importantes restent prises aux niveaux management & hiérarchiques	L'importance des décisions sera déterminé en fonction de l'impact et du sérieux du sujet.
• la consultation des collaborateurs • la délégation du pouvoir de décision à certains niveaux • c'est celui qui fait qui sait, et qui est donc le mieux placé pour décider	Mais, le principe de gouvernance partagée exige au moins la transparence et la communication autour de ces décisions.	De plus, nous cultivons notre authenticité, notre capacité à partager ce qui se passe réellement en nous, en s'efforçant d'identifier nos conditionnements, nos masques, pour les dépasser.

Source : Culture book, 2023

Comme indiqué dans le tableau, la gouvernance partagée ne signifie pas que tout le monde peut décider. Au contraire, cela implique que les collaborateurs décident tous ensemble de qui va décider de quoi. Par conséquent, il s'agit de bien définir les rôles et responsabilités de chacun. Pour cela, l'ensemble des *team leaders* procèdent depuis quelques mois à ce qu'ils appellent « la définition des rôles en gouvernance partagée », et ce grâce à la méthode de la gestion par consentement proposée par l'UdN. Celle-ci n'a pas pour objectif d'arriver à une proposition parfaite, mais plutôt d'obtenir un accord où il n'y a pas d'objection. Une fois les périmètres d'action de chaque équipe définis, les coéquipiers sont libres de prendre des décisions en leur sein.

En outre, Realco a également décidé de fonctionner sur base de cercles, afin de se distancier du modèle pyramidal, et de tendre davantage vers l'égalité et l'inclusivité entre les collaborateurs. L'idée, c'est de répartir les responsabilités, d'encourager la participation de tous les membres de l'organisation et de favoriser la prise de décision distribuée. Chaque cercle a

une certaine autonomie pour prendre des décisions dans son domaine de compétences, réduisant ainsi la centralisation du pouvoir et favorisant la résolution des problèmes à l'échelle locale.

Cela permet également de montrer que tout est interconnecté et que chaque décision prise peut très vite impacter l'écosystème. « Les cercles représentent toutes les interactions : on ne travaille pas tout seul, on travaille en équipe. Il y a toute une série de choses qui se font au sein du cercle mais aussi grâce aux autres cercles. » (Tania, 2024). J'observe que cette dynamique permet ainsi aux différentes équipes de mieux communiquer entre elles et de faire évoluer leurs idées, tout comme faire grandir leurs projets.

Cette structure organisationnelle participative est, elle aussi, inspirée de l'UdN. Ces cercles représentent, au départ, l'ensemble des équipes mais d'autres se sont ensuite rajoutés en fonction des besoins de l'entreprise. Parmi ces derniers, on retrouve, par exemple, le cercle de pilotage RH, le cercle général (la direction), le cercle sécurité et bien-être, le cercle RSE, etc.

Si l'on se concentre sur le cercle sécurité et bien-être en particulier, celui-ci vient remplacer le comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). En effet, la loi oblige les entreprises occupant habituellement au moins cinquante travailleurs d'instaurer un CPPT (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.). Chez Realco, c'est donc ce cercle qui remplit cette obligation légale. Il est composé de quatre collaborateurs : la RH, la personne de confiance, la conseillère en prévention et un employé volontaire représentant l'équipe production. Il a pour missions d'améliorer la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène, etc. En ce qui concerne les autres organes de concertation sociale, Realco n'est pas tenue d'instaurer un conseil d'entreprise puisque c'est à partir de cent employés (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, s.d.), ni une délégation syndicale selon la commission paritaire du secteur de l'industrie chimique – soit la n°207 – car son personnel n'en a pas fait la demande. Cette dernière représente également une instance de concertation et de négociation entre employeurs et travailleurs et a pour rôles de réglementer les conditions de travail, salaires minimums, catégories de fonctions, indexations, etc.

En résumé, Realco a déployé plusieurs efforts pour tendre vers une gouvernance partagée : la création de cercles ; le lancement du travail laborieux de définition des rôles et responsabilités de chacun ; l'adoption de processus favorisant cette structure (gestion par consentement et d'autres encore comme l'élection sans candidat) ; la délégation du pouvoir en vue de partager certaines décisions ; la consultation des collaborateurs concernant les décisions

qui les impliquent ; la concertation via les instances ou encore l'importance de la communication et de la transparence.

Abordons désormais les avantages et inconvénients de ce type de structure. Concernant les bénéficiés, je remarque que la possibilité pour les coéquipiers de pouvoir prendre certaines décisions les rend plus autonomes, responsables et impliqués. Ils doivent effectivement prendre des initiatives et en assumer les conséquences, ce qui stimule leur engagement dans l'entreprise. Ensuite, la gouvernance partagée permet d'accélérer certains processus. Comme ce sont ceux qui sont directement concernés par le sujet qui prennent les décisions, et non le CEO qui est loin du terrain, cela permet d'éviter un long travail d'observation, de compréhension, de débat. Un autre avantage est que chaque collaborateur, indépendamment de sa position au sein de l'entreprise, se sent écouté. Chaque avis est entendu et pris en considération, ce qui tend à augmenter l'implication des travailleurs, ainsi que leur épanouissement au sein de Realco. Cet argument est ressorti par toutes les personnes interviewées, en voici quelques exemples :

« Je donne mon point de vue : on m'écoute, ce qui est très rare dans beaucoup de sociétés [...] et bizarrement ça donne envie de participer plus. On se sent plus impliqué. Si on est écouté, on sait que voilà, on vaut quelque chose. Au niveau de l'égo, ça joue beaucoup bizarrement ». (Gauthier, 2024).

« On estime que tous les avis sont pertinents, à tous les niveaux. Un gars en production qui va dire au CEO son désaccord par rapport à quelque chose, (*beh*) c'est bien qu'il soit entendu, parce que c'est son quotidien. » (Tania, 2024).

« Je pense que ça contribue vraiment au bien-être des personnes parce que tu sais que tu ne vas pas avoir une décision qui va te tomber dessus comme ça, ou du moins tu en seras informé et tu pourras dire si c'est juste ou injuste. Tu pourras faire valoir ta parole, ton ressenti, ou ce que tu penses. » (Florian, 2024).

Si cette façon moderne de concevoir la gouvernance possède de nombreux avantages, elle possède néanmoins quelques limites et risques. Premièrement, cela nécessite que les rôles et responsabilités de chacun soient parfaitement clairs, structurés et définis, tout comme la manière de prendre les décisions, sinon cela ralentit les processus, amène de la frustration voire implique que certaines décisions ne sont pas prises. En second lieu, cette structure peut faire peur à certains travailleurs en raison de sa méconnaissance et nouveauté. Enfin, j'estime que certains types de personnalité ne sont pas faits pour avoir cette marge de manœuvre décisionnelle. En effet, ce type de gouvernance ne fonctionne pas pour tout le monde : certaines personnes préfèrent qu'on prenne les décisions à leur place car elles peuvent se sentir dans l'inconfort lorsqu'elles doivent prendre leurs responsabilités.

Pour y remédier en partie, nous avons vu que Realco a initié le processus de définition des rôles et responsabilités de chaque équipe. Pour aller au-delà, la prochaine étape serait, selon moi, de définir précisément les niveaux de participation associés à chacun de ces rôles. Selon l'UdN, il en existe quatre : l'information, la consultation, la co-construction et la décision. L'idée serait donc, pour chaque équipe, de savoir à quel niveau elle peut contribuer dans les domaines attribués. Cette clarification permettrait ainsi à chacun de mieux trouver sa place, d'être rassuré et d'accélérer davantage les processus. Pour y arriver, cela nécessite de « chercher le meilleur alignement possible entre le niveau d'engagement et de compétences de la personne, le niveau de responsabilités qu'elle est en mesure d'assumer sereinement et son niveau de pratique des processus de gouvernance » (Université du Nous, s.d.).

À présent, je me demande quels liens je peux établir entre cette pratique RH et le développement durable, pour le cas de Realco. Selon moi, elle contribue activement aux trois volets du DD, dont le *People* en majorité. En effet, elle considère davantage l'humain et lui accorde une plus grande considération que dans une structure organisationnelle hiérarchique. « La gouvernance partagée, c'est donner plus de place à l'humain, qu'il ait un vrai rôle à jouer et qu'il soit acteur de son entreprise, par rapport au capital représenté au conseil d'administration qui pourrait mettre des pressions sur ses ressources humaines » (Victoria, 2024).

Ensuite, ce type de gouvernance permet à chacun des coéquipiers d'exploiter son expertise – celle-ci étant souvent orientée vers l'un des 3P en particulier. Par exemple, les deux développeurs des richesses humaines auront davantage de compétences relatives au socle *People*, les coéquipiers de l'équipe R&D seront compétents pour le *Planet*, tandis que les collaborateurs travaillant pour l'équipe financière seront plus doués concernant le *Prosperity*. Puis, comme la structure en cercles favorise l'interconnectivité, chacun va pouvoir faire profiter son expertise aux autres. En effet, « La gouvernance partagée permet d'être plus en connexion chacun, et donc comme on est plus en connexion, on pourra avoir des points de vue qui ne sont pas QUE prospérité. Tout sera beaucoup plus nuancé en fonction de ces 3P » (Tania, 2024).

Ce partage d'expertise amène donc la diversité des points de vue, ce qui va permettre, *in fine*, de faire évoluer les projets, et ainsi de voir naître des améliorations. En effet, l'opportunité pour les collaborateurs de pouvoir exprimer leur avis implique que l'entreprise va retenir des idées venant de tous les échelons de l'organigramme, et non seulement des directeurs, favorisant ainsi des avancées et la mise en œuvre de projets alignés sur les 3P. Voici un extrait d'entretien, à titre exemplatif, qui appuie cette idée :

« En gouvernance partagée, telle équipe peut suggérer des améliorations à une autre équipe. N'importe qui qui a une idée, on ne va pas l'envoyer bouler, on va l'écouter. [...] Tout le monde peut suggérer des idées et ça va permettre d'avoir des améliorations écologiques et sociales... beaucoup écologiques dans mon métier ». (Gauthier, 2024)

Pour clôturer cette première pratique RH, examinons quels objectifs de développement durable elle remplit. Il me semble, tout d'abord, incontestable qu'elle réponde à l'ODD n°10, soit la réduction des inégalités, en raison de son essence-même. Le partage de la gouvernance, la délégation de certaines décisions, l'organisation en cercles et la possibilité d'exprimer son avis sont des exemples concrets qui permettent de réduire les écarts entre les employés et les directeurs de l'entreprise.

Ensuite, cette forme de gouvernance satisfait l'ODD n°3 : la promotion du bien-être. En effet, l'ensemble des collaborateurs interviewés ainsi que mes observations m'ont permis de noter la contribution de cette pratique RH à l'accroissement de leur épanouissement, notamment via l'autonomie, la responsabilisation, l'écoute et la valorisation. Les employés sont entièrement considérés, indépendamment de leur position au sein de l'entreprise. À ce sujet, la RH cite :

« La gouvernance partagée fait partie du bien-être. On est à l'écoute des gens, ce sont des HUMAINS, ce ne sont pas des contrats à temps plein. D'ailleurs, on ne dit pas ressources humaines mais richesses humaines. On veut combiner les besoins individuels avec le collectif et mettre l'accent sur le groupe. Les humains sont des êtres collectifs. » (Sandrine, 2023).

En travaillant leur épanouissement, l'entreprise crée un climat de travail positif où les coéquipiers deviennent plus motivés et engagés, ce qui stimule la créativité et l'innovation, soit un moteur clé de la croissance économique. De plus, cela augmente leur performance individuelle et collective et cette productivité accrue contribue, à son tour, à la compétitivité de l'entreprise et donc sa croissance durable. C'est pourquoi la gouvernance partagée atteint également l'ODD n°8 : garantir le travail décent et la croissance économique.

Par ailleurs, je considère que cette pratique RH répond à l'objectif n°16 car elle remplit sa troisième mission : mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux. En effet, elle renforce ces trois caractéristiques chez les employés, et ce peu importe leur échelon dans l'entreprise. En addition, je peux lire sur le site de *United Nations Development Program* que l'une des cibles de cet ODD est de « faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions », ce qui s'accorde une nouvelle fois avec ce que nous avons analysé plus haut.

Enfin, la gouvernance partagée au sein de l'entreprise Realco réalise l'ODD n°5 – l'égalité des sexes – pour plusieurs raisons. D'abord, cela m'a frappé de constater que le cercle général (la direction pour rappel) remplit la parité sexuelle : il est composé de cinq hommes et cinq femmes. Ensuite, cette absence de discrimination basée sur le sexe/genre s'étend à tous les niveaux de l'organisation. À titre d'exemple, la culture de l'écoute et de partage de la prise de décisions garantit que les voix des femmes soient entendues et valorisées autant que celles des hommes, ce qui renforce ainsi l'égalité.

B. Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

La prochaine pratique RH à analyser dans sa dimension durable est l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise. Comme je l'ai abordé dans la partie théorique, il s'agit d'un moment crucial pour mettre en évidence la vision, les valeurs et les dispositifs de l'organisation en matière de développement durable (Cabos, 2015). J'ai pu observer que Realco y prête une attention particulière : elle profite de ce moment précis pour transmettre de façon concrète des informations par rapport à sa vision, sa mission et ses valeurs, qui comportent intrinsèquement des notions de durabilité, comme vu plus haut.

D'un point de vue chronologique, la développeuse des richesses humaines se charge d'abord de rédiger un mail d'accueil pour présenter le nouvel employé en quelques lignes, lui souhaiter la bienvenue et demander à ses collègues de lui réserver un accueil chaleureux. Ensuite, lors de son arrivée au sein de l'entreprise, elle fait le tour de tous les bureaux et de l'usine pour le présenter individuellement à chacun des coéquipiers d'une part, et pour le familiariser avec les lieux de travail d'autre part. Dès que possible, elle essaie d'organiser un petit-déjeuner dans le but que le nouveau collaborateur se sente directement à sa place et constate l'ambiance familiale qui règne chez Realco. Ce dernier est également rapidement ajouté au groupe WhatsApp dans lequel sont partagés les bonnes nouvelles, anniversaires, naissances, anecdotes ou toute éventuelle question.

Par après, au cours de la première semaine du travailleur dans l'entreprise, ce dernier est convié dans le bureau de la développeuse des richesses humaines, avec son *team leader*, pour une réunion de plus ou moins deux heures, durant laquelle il découvre la culture organisationnelle. J'ai eu l'occasion, durant mon stage, d'assister à deux de ces réunions d'intégration et, ainsi, d'en observer le déroulement. Tout d'abord, la RH commence par expliquer que Realco est une société à mission, soit une entreprise qui souhaite avoir un impact sociétal. Ensuite, elle exprime directement la vision, la mission, les valeurs et les compétences

socles de Realco, en donnant une définition informelle de chaque terme utilisé dans celles-ci. Elle mentionne également plusieurs notions importantes pour l'entreprise telles que sa responsabilité sociétale (d'où la valeur responsabilité), le triple socle (*People, Planet, Prosperity*) et la priorité accordée à la confiance et robustesse. Après cela, la développeuse des richesses humaines passe en revue les éléments marquants de l'Histoire de Realco, notamment la double-peine dont j'ai parlé dans le chapitre précédent, ou encore le long processus de co-création de la vision de l'entreprise. Par ailleurs, Sandrine explique le fonctionnement de l'entretien de progrès (que j'aborderai plus tard), la gouvernance partagée, l'ensemble des cercles organisationnels ainsi que l'organigramme de l'entreprise. Elle termine par aborder un recul critique sur la situation en montrant que Realco est en plein changement : certains coéquipiers sont pionniers, tandis que d'autres sont réticents, ce qui démontre que très peu d'entre eux sont capables d'expliquer ce qu'elle vient de raconter. De plus, elle exprime que tous ces changements récents impactent l'organisation des équipes, ce qui génère des incertitudes et inconforts.

Cette réunion d'intégration est un processus assez nouveau, puisque les V-M-V datent elles-mêmes de 2022. Pendant ma période de stage, j'ai eu pour mission de créer un livret d'accueil, autrement appelé un *culture book*, que chaque nouveau collaborateur recevra lors de son entrée chez Realco. Ce livre a deux missions : d'une part, il vise à avoir un tracé écrit de ce qui a été dit lors de la réunion d'intégration, afin que les coéquipiers puissent revenir dessus, le feuilleter, l'intégrer avec plus de profondeur et se questionner ; et d'autre part, il constitue le fil conducteur sur lequel peut s'appuyer la développeuse des richesses humaines pendant cette réunion. Il regroupe plusieurs chapitres : à propos de Realco (faisant un focus sur les 3P) ; vision-mission-valeurs ; l'organisation collaborative ; la culture d'entreprise ; le développement des richesses humaines (expliquant le fonctionnement de quelques pratiques RH) et enfin les accomplissements et succès de Realco. La RH va également, à l'avenir, présenter le « rapport PPP » de l'entreprise, soit le rapport annuel structuré selon trois catégories : *People, Planet, Prosperity*. En outre, Sandrine m'a confié qu'elle a pour projet d'organiser une journée entière dédiée au développement durable et à leurs objectifs RSE, en intégrant leurs *leaders* de la transition. Elle mentionne cependant qu'actuellement, il s'agit d'une utopie pour Realco.

Ensuite, au bout de six à huit semaines, les nouveaux coéquipiers sont invités à voir la RH ainsi que leur *team leader* pour ce qu'ils appellent « le rapport d'étonnement ». Le but de ce dernier est de connaître les ressentis et besoins des nouveaux, en leur donnant la parole. Pour

cela, on leur pose, par exemple, les questions suivantes : « Comment tu te sens ? Qu'est-ce qui te surprend ? De quoi as-tu besoin ? ». La développeuse des richesses humaines exprime l'importance de faire cela en face à face, et non via un formulaire écrit, afin de pouvoir rebondir sur les questions des nouveaux et de creuser là où cela est nécessaire. Ensuite, au bout de six mois, elle réalise un bilan sur les risques psychosociaux. J'ai pu observer lors d'une de ces réunions qu'elle questionne notamment leur motivation, l'appréciation du contenu de leurs tâches, leur charge de travail, leur position et ressentis vis-à-vis de leurs objectifs, l'appréciation de leur environnement de travail, le climat social ou encore leur bien-être. En parallèle, elle demande également au *team leader* et à un collègue en étroite collaboration d'exprimer leur avis. Elle appuie ces propos en exprimant : « Cela leur donne le ton aussi sur le niveau de *feedback* qu'on souhaite amener : dès le départ, on veut savoir comment ils se sentent dans l'équipe, dans la collaboration, le niveau de confiance accordé, l'environnement de travail, la motivation » (Sandrine, 2023).

En bref, je constate que cette organisation a mis plusieurs dispositifs en place pour s'impliquer dans le développement durable. Tous, sans exception, viennent renforcer le pilier *People* du développement durable, puisqu'ils contribuent activement à augmenter l'épanouissement des nouveaux au sein de l'entreprise. Concernant le socle *Planet*, j'observe qu'une attention particulière y est réservée dans les réunions d'intégration (notamment en insistant sur les V-M-V et compétences socles de Realco, toutes engagées dans la transition écologique), ainsi que dans le *culture book*. Enfin, concernant le *Prosperity*, investir beaucoup de temps et d'énergie dans le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs va permettre d'augmenter leur bien-être, motivation et implication au sein de l'entreprise, ce qui contribuera à augmenter leurs performances professionnelles, et donc le profit.

Bien que Realco ait largement progressé en matière de durabilité, j'estime toutefois qu'elle pourrait encore étendre ses efforts, notamment en insistant davantage sur le facteur *Planet*. Par exemple, outre l'idée de la RH de dédier une journée entière au développement durable, l'entreprise pourrait inclure des dimensions planétaires dans le rapport d'étonnement notamment concernant les performances, les objectifs, les contributions et la position du nouveau travailleur envers l'environnement, dans le cadre de sa fonction. De plus, j'estime qu'il serait pertinent d'accorder un point sur les devoirs du nouveau collaborateur quant à la démarche de durabilité pendant les réunions d'intégration, afin que ce dernier sache concrètement quelles sont ses missions au regard de ces enjeux-là.

Enfin, examinons les liens existants entre cette pratique RH et certains des objectifs de développement durable. Je peux, une nouvelle fois, observer un lien direct avec l'objectif n°3, soit garantir une vie saine ainsi que promouvoir le bien-être pour tous. D'une part, le bilan des risques psychosociaux se préoccupe de la santé mentale et physique des collaborateurs au sein de leur lieu de travail et, d'autre part, chacune des pratiques d'accueil est destinée à garantir leur bien-être, ce qui explique le lien évident avec cet ODD.

Ensuite, l'intégration des nouveaux coéquipiers contribue à l'ODD n°4, qui vise à assurer une éducation de qualité, inclusive et équitable. Selon moi, cela se justifie par l'essence-même de cette pratique RH. Il s'agit de la période pendant laquelle les nouveaux connaissent une socialisation organisationnelle c'est-à-dire l'apprentissage du métier et la découverte de la culture d'entreprise (Moulette & al., 2019). Dès lors, que cela soit par la réunion d'intégration, le *culture book* ou tout simplement le terrain, tous les nouveaux collaborateurs sans exception, sont éduqués au sein de leur nouveau lieu de travail. Ce dernier point m'amène à l'objectif n°5, qui est de garantir l'égalité entre les sexes. Dans ce cas-ci, il n'y a aucune distinction faite entre les hommes et les femmes : tous reçoivent les mêmes informations et suivent la même procédure.

En outre, cette pratique RH remplit l'objectif n°8, soit promouvoir un travail décent pour tous. En effet, selon le site internet de l'OIT (2024), le travail décent implique, entre autres, des perspectives d'insertion sociale, l'égalité de traitement ainsi que la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications. Ces trois points-ci se retrouvent totalement dans cette pratique RH : le premier en est la raison d'être, le second rejoint l'ODD précédent et le troisième se retrouve notamment dans le rapport d'étonnement et dans le bilan des risques psychosociaux, où la parole est principalement donnée au nouvel employé.

En dernier lieu, cela répond à l'objectif n°16 qui concerne la promotion des sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable. Il s'agit, une nouvelle fois, du rôle-même de cette pratique RH : celle-ci se doit d'inclure, d'intégrer et de prendre soin de chaque nouveau collaborateur. En conséquence, cela installe un climat de confiance et de respect, favorisant ainsi un environnement de travail pacifique et harmonieux.

C. Formation

Passons maintenant à la pratique formation. Au sein de l'entreprise Realco, les formations sont organisées en fonction des besoins individuels et collectifs, eux-mêmes basés sur un bilan des compétences par fonction. Les besoins peuvent provenir de différentes sources : une faiblesse dans les compétences requises pour exercer son rôle correctement, un ajout de responsabilités et/ou attentes dans le rôle, un changement de rôle, ou encore la volonté de l'entreprise de renforcer certaines compétences. Le bilan des compétences, quant à lui, permet d'analyser les compétences clés pour chaque rôle, le niveau attendu de ces compétences et l'état actuel de celles-ci chez les travailleurs.

En outre, Realco a décidé d'organiser une formation par an, touchant l'ensemble des collaborateurs, qui vise à renforcer l'une des onze compétences socles définies (cfr. plus haut). L'année 2023 s'est ainsi concentrée sur la compétence : « conscience du monde qui m'entoure », en particulier par rapport à la transition écologique qui se trouve dans la vision de l'entreprise. Pour cela, les *leaders* de la transition (le CEO, la CFO, la responsable RSE et la RH) ont décidé d'organiser une fresque pour le climat, qui a eu lieu une journée en décembre. Il s'agit d'un jeu collaboratif, basé sur l'intelligence collective, inventé en 2018, où l'animateur guide un groupe de cinq à huit participants dont leur but est de placer des cartes sur une table, de causes à conséquences du réchauffement climatique. Une fois la fresque globale terminée, les participants ont l'occasion de la décorer, lui donner un titre, la restituer oralement et, enfin, de partager leurs émotions ressenties (Briquet, 2022).

Cette formation s'est déroulée de la façon suivante : animation de toutes les fresques du climat au matin (six tables de plus ou moins huit collaborateurs en tout), suivie d'ateliers *workshops* visant à les faire réfléchir, sous forme de *brainstorming*, à des actions concrètes pour lutter contre le changement climatique. Concrètement, les coéquipiers étaient répartis dans des groupes, tournaient dans trois salles, et devaient répondre à ces trois questions : « Quelles actions suis-je prêt à mettre en place à titre privé ? » « Je serais fier de ma fonction si... » « Comment réduire le bilan carbone de Realco ? ».

Selon les organisateurs, l'objectif premier de cette formation était de permettre à chacun de développer la compétence socle « conscience du monde qui m'entoure », afin de faire comprendre et intégrer profondément la vision, la mission et les valeurs aux employés. Cela impliquait un second but : remettre tous les coéquipiers à niveau, étant donné leurs degrés de conscience très divergents, et ainsi donner une base commune à chacun. Le troisième objectif

était de rallier les collaborateurs autour d'actions concrètes allant dans le sens de la vision et de ce dont le monde a besoin. Il s'agissait donc d'impacter les futures décisions qu'ils vont prendre. Le CEO déclare notamment :

« C'est un état de conscience, tout le monde devrait être au courant qu'il y a un vrai enjeu climatique. C'est un alignement pour mieux prendre des décisions ensemble et pour fluidifier la prise de décisions [...] Je suis convaincu que la fresque du climat conscientise les gens, ça les rassemble, et ça veut dire que chacun va vouloir prendre des décisions qui vont dans la même direction, c'est-à-dire vers la vision de Realco » (George, 2024).

Une seconde formation dans le thème du développement durable a eu lieu au cours de l'année 2023 : elle portait sur le stress et le *burnout*. Elle a été organisée par le cercle sécurité et bien-être, s'appliquait à l'ensemble des coéquipiers et avait pour objectif de les sensibiliser à ces deux risques psychosociaux. Celui-ci était double : d'une part, donner l'occasion de mieux comprendre les causes, et d'autre part, rendre le sujet discutable. Cet objectif de pouvoir en parler, débattre et confronter ses inquiétudes a été réussi, tandis que le contenu de la formation était plutôt médiocre et non apprécié par les collaborateurs. Par exemple, certains m'ont confié :

« Ca aurait pu être pertinent, mais c'est la façon dont ça a été présenté qui m'a un peu refroidi en fait. C'était fort théorique. Moi je veux des exemples concrets, ou des situations, ok il y avait des ateliers mais je trouvais ça un peu bateau, c'était pas la réalité » (Gauthier, 2024).

« Je suis assez frustrée par cette formation. Et j'ai déjà été à deux reprises confrontée à des personnes qui ont eu des *burnouts* et... j'essaie de faire le parallèle et je me sens toujours aussi démunie » (Tania, 2024).

Pour l'année 2024, la développeuse des richesses humaines prévoit de mettre en place une formation sur les besoins matériels et immatériels. Parmi ces derniers, il y aura entre autres les besoins de connexion avec la planète et avec les autres. Son but est de rendre les besoins immatériels autant discutables que ceux matériels, à la suite d'un constat : les collaborateurs ont plus de facilité et moins de peur à aborder leurs besoins matériels tels qu'une augmentation salariale ou un changement de téléphone. En effet, la RH estime que chaque être humain possède des besoins immatériels aussi, et que ceux-ci doivent pouvoir être satisfaits sur le lieu de travail, étant donné que ce dernier représente une grande partie de leur temps.

Outre les formations classiques données par un professionnel interne ou externe, Realco recourt aussi à d'autres types, tels que le mentorat, le *coaching* et le vis-ma-vie. Ces trois alternatives sont moins théoriques et davantage orientées vers le terrain, ce qui, selon moi, contribue à un apprentissage plus durable. La première consiste à attribuer un mentor à un collaborateur, qui va transmettre son savoir, savoir-faire, ses astuces et conseils, répondre aux

questions et vérifier l'acquisition de certaines compétences spécifiques. Le *coaching*, quant à lui, a pour objectif d'aider le coéquipier dans son développement personnel, soit sa relation à lui-même et aux autres. Cela va lui permettre de mieux comprendre ses besoins, ses limites, et d'effectuer de meilleurs choix. Enfin, le vis-ma-vie vise à exercer la fonction d'un collègue pour une courte durée afin de mieux saisir les besoins et contraintes d'une autre équipe.

Selon moi, la pratique RH formation contribue significativement au développement durable car elle renforce chacun des piliers. Premièrement, il est indéniable qu'en développant les compétences des coéquipiers, ceux-ci deviennent plus efficaces dans leurs tâches quotidiennes, des opportunités de carrière s'offrent à eux, et leur poste devient plus stimulant, ce qui, par conséquent, augmente leur bien-être et épanouissement au sein de leur milieu professionnel, favorisant le socle *People*. Deuxièmement, ces nouvelles compétences acquises permettent aux collaborateurs de développer leurs capacités d'adaptation, de résilience, et de robustesse qui représentent l'un des deux volets du socle *Planet*, comme vu plus haut. L'autre volet – l'atténuation – peut également être travaillé par les formations comme la fresque du climat, par exemple, qui avait pour objectif final de réduire l'impact environnemental des employés et de l'entreprise. Troisièmement, cette pratique RH concourt au pilier *Prosperity* puisqu'en formant les collaborateurs, cela augmente leurs performances individuelles et celle globale, contribuant ainsi à générer de la valeur et du profit, permettant à Realco de poursuivre ses activités dans la pérennité.

À cela, il me semble important d'ajouter que les trois formations mentionnées ayant été imposées par cette entreprise à l'ensemble de ses collaborateurs s'inscrivent clairement dans une démarche de développement durable, et donc de prise en compte des dimensions sociales, environnementales et économiques. Je peux donc constater que Realco tient à cœur d'imprégner ces valeurs au sein de ses équipes et ce, notamment, par la formation.

Nous l'avons vu dans la partie théorique, la formation représente l'un des trois enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises impactant les travailleurs, avec la gestion de la diversité et la rémunération. Dès lors, il n'est pas surprenant de constater que cette pratique RH réponde à nombreux des objectifs de développement durable. Je vais à présent mettre en lumière les liens les plus évidents, selon ma perspective.

Tout d'abord, il semble flagrant que la formation remplisse l'objectif n°4 qui est d'assurer une éducation de qualité et promouvoir des opportunités d'apprentissage pour tous. En effet, il s'agit

du lien le plus évident que je puisse faire, puisque la formation est elle-même un type d'éducation destiné au monde de l'entreprise, et comprend donc cet objectif en son sein.

Ensuite, cette pratique RH promeut une croissance économique durable, le plein emploi productif et un travail décent – soit l'ODD n°8 – du fait du renforcement des compétences des collaborateurs. En effet, celui-ci augmente leur attractivité, employabilité et productivité puisque les coéquipiers produisent un travail plus efficace et de meilleure qualité. Par après, ceux-ci étant plus compétents, cela augmente la compétitivité de l'entreprise, son développement et sa diversification. Enfin, les employés mieux formés ont un travail plus décent, puisqu'ils peuvent aspirer à des postes mieux rémunérés et donc à une plus grande stabilité.

Le troisième ODD auquel la pratique formation répond est le n°10 : la réduction des inégalités. D'une part, renforcer les compétences transversales permet à l'ensemble des collaborateurs, sans distinction, de se former à la même aptitude et de posséder la même base de connaissances, ce qui vise, *in fine*, à réduire les écarts existants entre eux. C'est le cas notamment de la formation « fresque du climat » qui visait, entre autres, à ramener tous les coéquipiers à un niveau de conscience identique quant au réchauffement climatique. D'autre part, en travaillant sur les compétences spécifiques à chaque équipe, cela permet de réduire les inégalités parmi les employés à l'intérieur d'un même groupe.

Dans une dimension plus spécifique des inégalités, la formation permet également de contribuer à l'ODD n°5, soit parvenir à l'égalité des sexes. Chez Realco, cela s'explique simplement par le fait que l'accès aux formations n'est pas restreint selon le sexe ; tous y ont droit, et ce, indépendamment de leur sexe. En ce qui concerne les trois formations générales mentionnées plus haut, elles sont imposées à l'ensemble des collaborateurs, dont la présence de tous et toutes est obligatoires, et ce sans distinction de sexe.

Enfin, les choix faits par l'entreprise pour certaines formations spécifiques peuvent contribuer à l'un ou l'autre objectif de développement durable en particulier. Reprenons les trois exemples de formation. Concernant la formation stress et burnout, je peux voir qu'elle est fortement liée à l'ODD n°3 – garantir une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous – puisqu'elle traite deux sujets de santé mentale de façon préventive. La formation future sur les besoins matériels et immatériels répond, elle aussi, à ce même ODD en raison de sa contribution à un meilleur épanouissement des individus au sein de leur lieu de travail. Pour finir, la fresque du climat satisfait plusieurs des ODD orientés vers le volet *Planet*. Ainsi, elle répond à l'objectif n°12

puisqu'elle vise à ce que les collaborateurs adoptent des modes de consommation et de production durables ; à l'objectif n°13 car elle a permis de mettre en lumière des actions concrètes à entreprendre – tant individuellement qu'au niveau de l'entreprise – en vue de lutter contre le réchauffement climatique ; ou encore au n°9 car cette fresque a rendu Realco plus résiliente, tout en orientant son industrialisation davantage vers la durabilité, et encourageant l'innovation par l'émission de nouvelles idées et pistes d'actions.

D. Appréciation et évaluation des coéquipiers

Analysons désormais la quatrième pratique de gestion des ressources humaines choisie : l'appréciation et l'évaluation des collaborateurs. Chez Realco, la RH a mis en place un processus particulier qui s'éloigne de l'évaluation traditionnelle ; il s'agit plutôt de ce qu'elle appelle « un entretien de progrès ». Celui-ci est un processus RH collaboratif qui a pour objectif de permettre à chaque coéquipier d'obtenir une vue complète sur ses forces et faiblesses, son bilan des compétences, sa place dans son équipe et au sein de l'entreprise, sa contribution, ses progrès et d'exprimer ses besoins (im)matériels ainsi que ses attentes. Selon la développeuse des richesses humaines :

« C'est faire la différence entre ce qu'on fait, et ce qu'on est capable de faire, et ce qu'on a envie de faire. C'est le développement de notre propre potentiel, dans le cadre de la culture, de la vision, de la mission, des valeurs, des compétences socles de l'entreprise. Faire évaluer une personne par une autre personne, ça ne lie pas notre propre potentiel aux potentiels des autres, ça lie encore moins à la culture dans laquelle on évolue et à la vision » (Sandrine, 2023).

L'entretien de progrès se déroule en quatre temps :

- 1) Marche dialoguée avec un ou deux coéquipier(s), de préférence dans la nature afin de se reconnecter à elle.
- 2) Temps de l'auto-appréciation, soit un questionnaire à remplir.
- 3) Temps d'échange sur le développement et sur les compétences, avec le responsable d'équipe.
- 4) *Workshop* d'équipe ou inter-équipe : temps de parole, de partage et de *feedback*.

Sa particularité est de mettre en avant la souveraineté de l'employé : ce dernier est souverain de son auto-appréciation et de son propre entretien de progrès, toute confiance lui est accordée. En outre, cet entretien met l'accent sur l'authenticité, soit l'une des quatre valeurs de l'entreprise. En effet, la gestionnaire des ressources humaines exprime que chaque question a son pendant positif et son pendant négatif, et qu'il est important de mentionner à la fois ce dont

on est fier et ce qu'on aurait aimé mieux faire. « Je leur apprend que chaque force a sa faiblesse aussi, que chaque côté de la pièce a son côté de lumière et son côté ombre » (Sandrine, 2023). C'est pourquoi le progrès et la réalisation de ses propres objectifs sont mis en avant : « On est des êtres qui évoluent en permanence, donc ce qui était le meilleur de moi l'année passée, n'est pas le meilleur de moi l'année prochaine » (Sandrine, 2023).

En revanche, ce n'est pas pour autant que Realco ignore les dysfonctionnements et les mauvais résultats de ses collaborateurs. Ceux-ci sont simplement gérés immédiatement, au cours de l'année, sans attendre l'évaluation formelle annuelle. Les *team leaders* et la RH s'occupent alors de discuter avec les coéquipiers concernés, de leur rapporter les observations et plaintes récoltées et d'entreprendre des plans d'actions pour régler la situation inconfortable. En outre, rappelons qu'il existe également deux autres types d'évaluation : le rapport d'étonnement et le bilan des risques psychosociaux (cfr. accueil et intégration des nouveaux collaborateurs).

Selon les différents coéquipiers interviewés, l'entretien de progrès possède plusieurs atouts, mais également quelques limites. D'abord, concernant ses avantages, il est perçu comme étant plus instructif et intéressant que les évaluations habituelles, en raison de la possibilité de choisir de quel coéquipier on souhaite recevoir le *feedback* (pouvant différer du supérieur hiérarchique/ RH), ce qui permet de récolter divers retours venant de personnes qui varient d'années en années, et ainsi, d'obtenir des visions multiples sur ses compétences, ce qui sera plus impactant. Cette forme d'évaluation est aussi perçue comme « Un moment rare, précieux, hyper fort et hyper riche parce que ça renforce l'estime de soi » (Tania, 2024). En effet, sa collègue ajoute que :

« C'est une bonne pause où tu prends un peu le temps d'envoyer des fleurs à tes collègues, et dire aussi qu'il y a beaucoup de choses qui fonctionnent, il y a peut-être quelques dysfonctionnements mais il y a aussi des choses qui fonctionnent. Et je trouve que c'est quand même un moment important parce que tu repars de là plein d'énergie » (Valentine, 2024)

Un autre bénéfice est que les collaborateurs ne craignent pas de mentionner les dysfonctionnements pour autant, et ce grâce à l'accent mis sur l'authenticité. Cette dernière est fortement appréciée par les coéquipiers, dont l'un affirme : « J'aime bien parce qu'on a une franchise totale [...] On se permet de dire des choses sans pour autant que les autres ne soient vexés » (Cédric, 2024). Un autre témoignage sur l'authenticité du processus mérite d'être mentionné :

« Et donc moi, j'adore ce *feedback* en équipe parce que l'année passée, il était hyper vrai. Les personnes parlaient vrai, avec leur cœur, et c'était impressionnant de... comment dire... (*fin*) ce n'était pas des robots, c'étaient des hommes qui parlaient. Même, je me souviens de X qui a quitté parce qu'il était tellement ému, il avait les larmes aux yeux, il s'était jamais livré comme ça, ou du moins il n'avait jamais reçu un *feedback* aussi profond. » (Tania, 2024).

Toutefois, certains collaborateurs apportent quelques nuances à ce processus. Ils mettent en avant le fait que cela demande un grand investissement en temps en raison de sa structure en quatre phases et que cela est parfois perçu comme un surplus de travail. De plus, ils expriment une certaine préoccupation concernant sa redondance : l'entretien de progrès peut s'avérer répétitif au fil des années, surtout si l'équipe est assez réduite. En effet, ils peuvent éprouver des difficultés pour trouver de nouveaux coéquipiers à qui demander le *feedback* et les informations communiquées peuvent n'apporter aucun enseignement nouveau. À titre exemplatif, un employé m'a confié : « J'ai deux fois demandé le *feedback* à la même personne, et je regrette un peu parce que je n'en ai pas appris énormément. On savait déjà comment on fonctionnait à deux. » (Cédric, 2024). Certains pensent donc que ce processus est intéressant uniquement pour les nouveaux collaborateurs qui viennent d'intégrer l'entreprise et qui ont le besoin de connaître leurs forces et faiblesses. Au contraire, d'autres coéquipiers rapportent que, même si ce sont les mêmes collègues qui donnent un retour d'année en année et que l'on obtient le même type d'information, cela amène cependant de nouveaux éclairages, points de vue et formulations. Pour remédier à ce problème, la développeuse des richesses humaines a décidé, cette année, d'ouvrir la possibilité de demander le *feedback* à un collègue d'une autre équipe, avec laquelle ils ont l'habitude de travailler.

Examinons désormais les liens existants entre l'entretien de progrès mis en place par Realco et les valeurs du développement durable, soit la prise en compte des dimensions sociales, économiques et environnementales. En premier lieu, les compétences évaluées dans cette forme d'évaluation sont les onze compétences socles définies par l'entreprise, qui comportent intrinsèquement l'une ou l'autre dimension, voire plusieurs. Par exemple, la compétence « communicateur empathique et assertif » se rapporte au volet social, tandis que celle « opérateur de qualité » penche plus vers l'axe économique et que les deux compétences sous-jacentes à la valeur créativité (co-créateur de progrès et pionnier du changement positif) intègrent les trois dimensions du DD. L'équipe ressources humaines de Realco a donc veillé à tenir compte de ces valeurs dans son nouveau processus d'évaluation.

Plus précisément, certains aspects de l'entretien de progrès sont davantage orientés vers le socle *People*, puisqu'il veille à renforcer l'estime de soi, s'assurer du bien-être des collaborateurs en prenant en compte ses besoins (im)matériels et ses attentes et lui faire connaître ses forces et faiblesses. D'autres aspects sont plutôt liés à la prospérité (bien qu'ils puissent également être sociaux par la même occasion), comme encourager les coéquipiers dans l'atteinte de leurs objectifs et mettre l'importance sur le progrès, la contribution de chacun. En ce qui concerne la dimension *Planet*, on retrouve la connexion à la nature lors de la première phase de l'entretien de progrès, mais je note, en revanche, une lacune dans le questionnaire qui ne contient cette dimension qu'implicitement à travers l'évaluation des compétences socles. Je pense, dès lors, que certaines questions spécifiques aux performances écologiques mériteraient d'être ajoutées, en vue de contribuer explicitement à la vision de l'entreprise. Toutefois, il est important de rappeler que Realco s'est déjà grandement détachée du processus classique d'évaluation généralement purement orienté vers les performances économiques, en vue de mettre l'accent sur les dimensions sociales.

Cette forme alternative d'appréciation des collaborateurs qu'est l'entretien de progrès répond à certains des objectifs de développement durable. Le premier concerné est le n°3 : bonne santé et bien-être, via notamment la marche dialoguée dans la nature favorisant à la fois la santé physique et mentale, la prise en compte des besoins et attentes des travailleurs, le *feedback* authentique reçu par les collègues et le renforcement de l'estime de soi. Ce système permet de réduire le stress et la pression liés aux évaluations traditionnelles avec le supérieur hiérarchique, ce qui améliore ainsi le bien-être émotionnel des coéquipiers.

En conséquence des divers facteurs énumérés à l'instant et de la reconnaissance de la contribution individuelle et du progrès, un autre ODD se voit touché. Il s'agit du n°8 qui promeut un travail décent et une croissance économique. Effectivement, l'ensemble de ces éléments permet à chaque collaborateur de bénéficier d'un environnement de travail décent et respectueux, ce qui va renforcer leur motivation. De plus, en se positionnant mieux sur leurs forces et faiblesses, ainsi que sur leur place au sein de l'équipe, cela va renforcer leur efficacité. Ces deux paramètres vont ensuite augmenter l'innovation et engendrer de nouvelles opportunités économiques.

Un troisième objectif de développement durable impacté, dans une moindre mesure, par cette pratique RH est le n°4, soit l'éducation de qualité. En effet, l'évaluation est centrée, entre autres, sur le progrès des collaborateurs (et donc sur le développement de leur plein potentiel), l'appréciation de leurs compétences et la réalisation des objectifs. Ces trois composantes

permettent, par la suite, de connaître leurs besoins en formation et donc de leur offrir des opportunités d'apprentissage au sein de l'entreprise afin qu'ils continuent de se développer.

Enfin, l'entretien de progrès chez Realco répond à l'ODD n°10 soit la réduction des inégalités, et par la même occasion à l'ODD n°5 (égalité entre les sexes). Par la mise en avant de la souveraineté du travailleur dans ce processus, et par la valorisation de la diversité des sources de *feedback*, cette pratique RH réduit les inégalités internes en donnant une voix égale à chaque collaborateur, quelle que soit sa place dans la hiérarchie et son ancienneté. En effet, cela s'éloigne de l'évaluation traditionnelle dans laquelle l'employé se fait évaluer uniquement par son supérieur hiérarchique, puisqu'ici il échange à la fois avec un coéquipier au choix, son *team leader* et son équipe lors d'un *workshop* facilité par la RH. De plus, les *managers* eux-mêmes se font évaluer par un membre de leur équipe, ce qui renforce également la structure horizontale de l'entreprise. Concernant l'ODD n°5, notons simplement que cet entretien de progrès se déroule de la même façon pour chaque employé, indépendamment de son sexe. Il s'agit d'un temps de parole, d'échange, et de valorisation où chacun peut être entendu, peu importe qu'il soit homme ou femme.

E. Rémunération

Pour finir, je vais présenter les résultats obtenus pour la dernière pratique de gestion des ressources humaines à savoir la rémunération. Bien que celle-ci soit essentiellement liée à la dimension économique du développement durable, je vais maintenant démontrer que Realco se démarque, une nouvelle fois, en mettant l'accent sur les dimensions sociales et environnementales.

Ainsi, la rémunération dans cette entreprise se compose initialement des éléments suivants : salaire, chèques-repas, écochèques, offre des produits Realco et assurance hospitalisation. Cette dernière représente un grand avantage salarial, selon les collaborateurs, puisqu'elle couvre tant l'hospitalisation que les soins ambulatoires comprenant les frais chez le médecin, kiné, ostéopathe, opticien, psychologue, etc. À cette rémunération de base peuvent s'ajouter plusieurs options en fonction des profils telles que des remboursements de certains frais (internet, GSM, matériel informatique), l'acquisition d'un GSM, ordinateur et numéro à usage privé, la possession d'une voiture de société (pour les directeurs, commerciaux et techniques) ainsi que l'obtention d'une assurance groupe (directeurs et membres historiques de l'entreprise).

Par ailleurs, tous les travailleurs ont de base vingt jours de congés légaux par an. Cette année, l'entreprise a adopté un régime de travail de quarante heures par semaine, ce qui implique que les coéquipiers bénéficient de douze jours de récupération de temps de travail. De plus, un jour d'ancienneté est accordé après trois ans de service chez Realco, puis un jour supplémentaire est ajouté tous les cinq ans. Pour les nouveaux collaborateurs n'ayant pas droit à des jours de congé la première année, l'entreprise prend tout de même en charge dix jours de congé extralégaux. Chaque année, deux demi-journées sont également offertes par Realco à l'ensemble des collaborateurs, à l'occasion des réveillons de Noël et de la nouvelle année, en dehors des congés légaux.

Concernant la mobilité, plusieurs options s'offrent aux collaborateurs. Une politique vélo a été mise en place avec deux objectifs : rembourser mensuellement, sur une période de trois ans, l'achat du vélo ainsi que les frais d'entretien, et récompenser les utilisateurs à hauteur de vingt-cinq centimes par kilomètre parcouru. Pour les employés qui viennent travailler avec leur voiture personnelle, Realco paie également un certain montant pour le kilométrage. Depuis peu, cette entreprise collabore avec la SNCB en remboursant quatre-vingts pour cent du ticket de train, tandis que les vingt autres pour cent sont payés par le gouvernement. Si cette option rencontre le succès, les RH envisagent de l'étendre au bus et au métro.

En outre, il existe d'autres avantages financiers tels que le double pécule de vacances, un treizième mois payé et la prime de fin d'année. On retrouve également des bonus collectifs dirigés par la convention collective de travail n°90. Selon le *HR Officer* (2024), « le bonus n'est pas lié à une prestation individuelle, mais bien à un objectif commun, qui est déterminé ensemble, dans l'entreprise, selon différents critères ». Autrement dit, « On est tous dans le même bateau, on va tous dans la même direction : faire mieux, faire plus. Donc, c'est une bonne chose de faire des bonus collectifs » (Luk, 2024). Cela démontre l'interdépendance entre les coéquipiers, insistant sur l'idée qu'un travail n'est jamais réalisé seul.

Nous avons vu dans la partie théorique qu'une rémunération durable a aussi pour objectif de combler les attentes des travailleurs concernant les conditions de travail (Barrena-Martínez, 2017). Il me semble ainsi important de les mentionner dans ce chapitre-ci. D'abord, Realco accorde, à ceux qui le souhaitent et dans le cas où c'est *effectivement* réalisable, deux jours de télétravail par semaine. Ceux-ci sont, en principe, fixes, bien qu'une certaine flexibilité soit accordée en fonction de son planning personnel et professionnel. Ensuite, l'entreprise propose deux séances de sport par semaine : la course à pied le lundi, et le yoga le jeudi, tous les deux sur le temps de midi, et organisé par les coéquipiers eux-mêmes. Bien qu'il s'agisse

d'une belle initiative, je note cependant que ces activités regroupent peu de participants pour l'instant. Ensuite le comité de sécurité et bien-être met à disposition de la nourriture bio, locale et de saison. D'octobre à mars, il s'agit d'un mix de noix, tandis que d'avril à septembre, ce sont des fruits frais. Cette option est très populaire auprès des collaborateurs de Realco, ces derniers mentionnent que cela contribue réellement à leur bien-être. À titre d'exemple, le *team leader business to client* me confie : « C'est quand même top ! Tu arrives ici, tu n'as pas eu le temps du petit dej, tu prends quelques noix, c'est super quoi ! Ce sont des choses qui rendent la vie plus aimable chez Realco » (Luk, 2024).

Analysons maintenant comment le *package* salarial proposé par Realco intègre des dimensions sociales, environnementales et économiques. D'un point de vue social, j'estime qu'il est assez généreux en raison de ses nombreuses composantes, plutôt complémentaires entre elles, ce qui contribue à l'épanouissement des travailleurs. Ceux-ci bénéficient d'un panel assez large d'avantages rémunératoires, leur permettant de répondre à plusieurs de leurs besoins sociaux tels que la préservation de leur santé, la conciliation vie professionnelle – vie privée ou encore le temps libre grâce au nombre important de jours de congé annuels. Si je porte mon attention sur les conditions de travail en particulier, je constate trois caractéristiques. D'abord, elles offrent une certaine flexibilité : les collaborateurs sont libres d'organiser leur temps de travail comme ils le souhaitent, et donc de choisir leurs heures de début et de fin, dans la plage horaire prédéfinie. Ensuite, cela implique une certaine confiance : il n'y a ni contrôle, ni système de pointage. Enfin, les conditions de travail permettent de retirer la pression, comme le témoigne un employé :

« Le CEO disait l'année passée : on doit être dans la robustesse, on ne doit pas être 100% dans la performance, et je le sens bien. Parce que de temps en temps, quand tu te sens moins bien dans une journée ou quoi, tu te tournes un peu les pouces, tu sens que t'es moins performant et c'est pas pour autant qu'on va aller te mettre la pression » (Cédric, 2024).

Concernant le socle *Planet*, j'observe plusieurs composantes respectueuses de l'environnement dans la rémunération tels que les écochèques, la politique vélo, la collaboration avec la SNCB. De plus, les voitures de société sont toutes électriques (pour les membres de la direction) et hybrides (pour les commerciaux et techniques qui font des longs trajets), ce qui réduit la consommation de dioxyde de carbone. En outre, les produits de la marque Realco – qui sont locaux et éco-responsables – offerts gratuitement à l'ensemble des collaborateurs ont un impact positif sur l'écosystème : en consommant ces produits plutôt que des alternatives potentiellement polluantes, les employés contribuent à réduire le gaspillage alimentaire, les

déchets et à préserver les ressources naturelles. Additionnellement, cet avantage favorise une publicité indirecte auprès de leurs proches, les incitant également à adopter des habitudes de consommation plus durables. Finalement, comme mentionné dans la littérature, insérer des critères verts dans le *package* salarial encourage les employés à adopter des éco-initiatives (Jeronimo & al., 2020). C'est le cas de certains qui m'ont confié utiliser davantage le vélo ou le covoiturage, par exemple.

Bien que Realco ait porté une attention particulière à l'environnement dans son offre rémunératoire, je peux tout de même soulever quelques limites. Tout d'abord, même si les voitures non écologiques ont été supprimées du *package* salarial, l'entreprise pourrait franchir une étape supplémentaire en retirant complètement l'avantage du véhicule. À cela, les RH répondent que les employés ne seraient pas prêts à l'accepter :

« Aujourd'hui, d'après les études qu'on a faites en interne, il ressort que les gens sont encore trop attachés à leur véhicule de société. Parce qu'il existe aujourd'hui des plans proposés par le gouvernement pour supprimer les véhicules et de transférer ce budget sur d'autres plans comme le plan cafétaria, ou le budget mobilité. Enfin, il existe plein de choses mais... on a fait un *screen* en interne et (*heu*)... ça ne les intéresse pas. Les gens ne sont pas prêts. C'est trop *touchy*. » (Florian, 2024)

Les deux directeurs confirment qu'ils ont déjà sérieusement envisagé de mettre en place ces deux alternatives, mais qu'en plus du manque de volonté du personnel, cela n'est pas adapté à la ville de Louvain-la-Neuve, dans laquelle l'entreprise se situe assez loin des gares. Toutefois, grâce au soutien légal, ils pensent tout de même parvenir à supprimer les voitures de société parmi les avantages rémunératoires d'ici 2030, en compensant par une augmentation du salaire net. Outre cette limite, je peux également pointer que l'alternative du vélo possède également ses contraintes : elle est difficile à pratiquer dans certaines situations, notamment lorsque les employés doivent véhiculer leurs enfants, ou lorsqu'ils habitent à une trop grande distance du lieu de travail. Ensuite, les GSM et ordinateurs offerts aux collaborateurs lors de leur arrivée chez Realco sont de la marque *Apple* qui se trouve très destructrice de l'environnement. Selon le *HR Officer*, on retrouve à ce propos un conflit entre l'informaticien qui souhaite favoriser cette marque en raison de sa haute performance, et la vision RH qui souhaite s'aligner à la vision de l'entreprise, bien ancrée dans la transition écologique. En compromis, ils proposent, depuis l'année passée, aux collaborateurs de se faire rembourser un certain montant fixe sur l'achat d'un téléphone au choix afin que ceux-ci puissent effectuer leur choix selon leur propre conscience.

Concernant la dimension économique de la rémunération, j'ai exploré dans la littérature scientifique que le développement durable insiste sur une nouvelle ère de croissance qui diminuerait la pauvreté, satisferait les besoins élémentaires de tous et assurerait une égalité des chances (Brundtland, 1987). Il me semble non pertinent de justifier cela dans les détails, certaines informations à ce sujet se trouvant déjà ci-dessus ou dessous. Je souhaite simplement ajouter un bref point sur la particularité des bonus collectifs : ceux-ci permettent d'adopter une perspective de travail d'équipe, ce qui renforce la cohésion d'entreprise, et offrent l'opportunité à chacun des coéquipiers d'atteindre une réussite d'entreprise. En conséquence, cela mène à une efficacité accrue et à une meilleure performance collective, stimulant la croissance économique durable de Realco.

Comme pour la formation, nombreux sont les objectifs de développement durable auxquels cette rémunération socio-écologiquement responsable répond. Pour le socle *People*, il est indéniable qu'elle répond à l'objectif n°3 : garantir une vie saine et promouvoir le bien-être. Concernant la santé, tant mentale que physique, je peux mettre en avant la politique vélo, le sport sur le lieu de travail ainsi que les fruits mis à disposition des collaborateurs. Pour le bien-être, il me semble évident que les avantages en dehors du salaire net, tels que l'assurance, les jours de congés supplémentaires, les forfaits vacances ainsi que le télétravail et la gestion flexible du temps y contribuent activement. En second lieu, le *package* salarial satisfait l'ODD n°5, soit l'égalité des sexes. En effet, le *HR officer* m'a déclaré qu'à l'embauche, un budget est déterminé pour la fonction, et cela indépendamment du sexe et du genre de l'individu. Il y a donc une parfaite égalité salariale entre les hommes, les femmes, les transgenres au moment du recrutement. Ensuite, les différences de salaire vont exister en raison des négociations, mais ne seront pas forcément genrées.

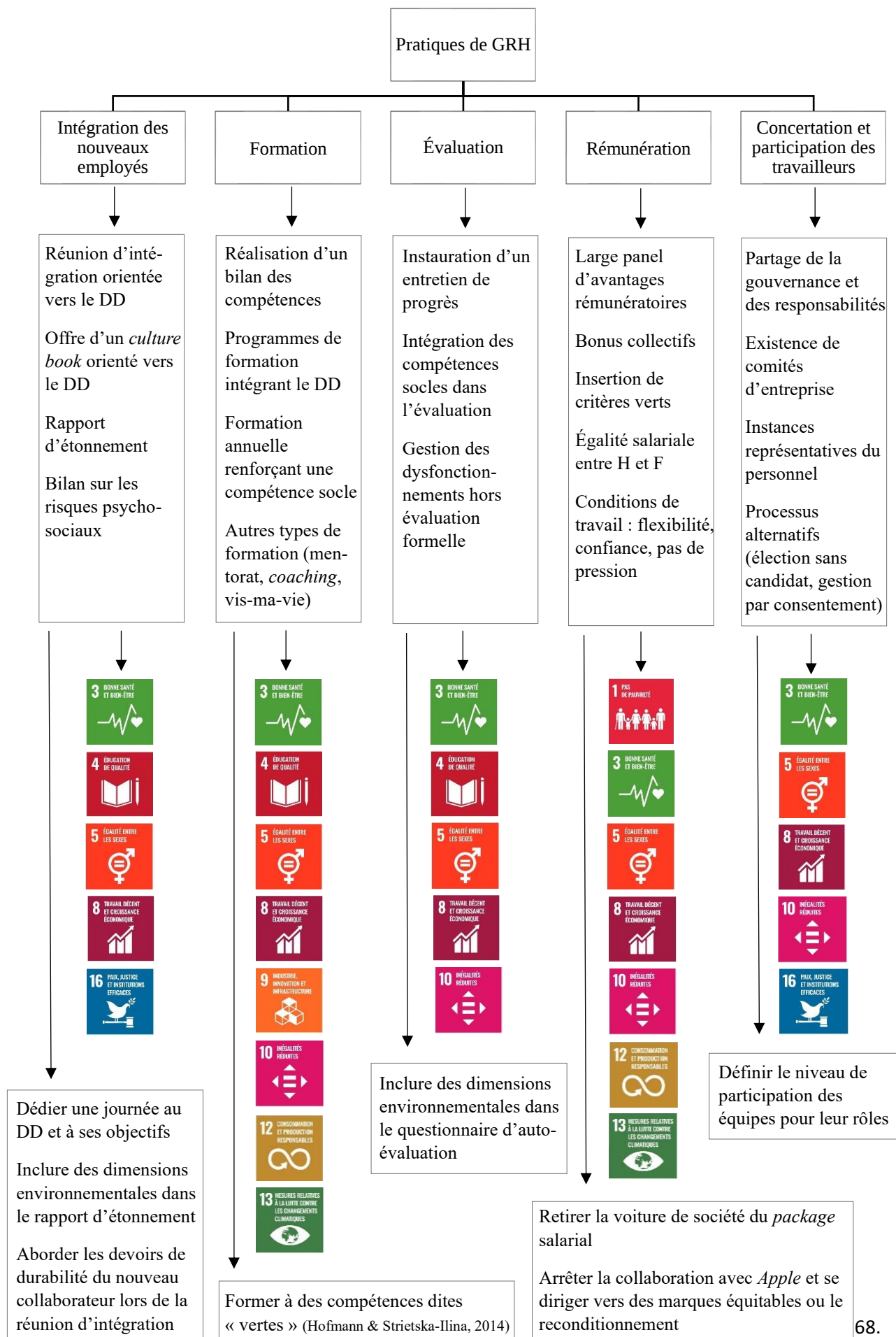
Pour le pilier *Planet*, les diverses composantes écologiques de la rémunération comme les écochèques, les produits Realco offerts, la politique vélo, le covoiturage, les voitures de société non polluantes adressent les objectifs de développement durable n°12 : consommation responsable et n°13 : entreprendre des mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Enfin, concernant le pilier *Prosperity*, je remarque que l'entreprise prête une attention particulière à l'ODD n°10 – réduction des inégalités – qui se veut initialement être un ODD d'ordre social, mais Realco agit ici dans une dimension plutôt économique. En effet, elle a commencé par harmoniser le statut des ouvriers (soit les travailleurs dans l'équipe production) avec celui des employés (tous les autres) afin qu'il n'y ait plus qu'un seul statut. Cette

harmonisation a permis un lissage des salaires annuels, des politiques de travail identiques pour tous (ex : suppression du pointage), la garantie des mêmes droits et l'accès aux mêmes avantages financiers (prime de fin d'année, double pécule de vacances, etc.). En outre, fin 2023, une prime de pouvoir d'achat était accordée par l'État à l'ensemble des entreprises du secteur de la chimie remplissant certains critères. Realco étant jouissante, elle a décidé d'entreprendre une action spéciale pour réduire les inégalités : elle a attribué un plus grand montant aux collaborateurs qui avaient un salaire inférieur, et inversement. En outre, la rémunération proposée par cette entreprise répond aux ODD n°1 : pas de pauvreté, en raison de l'essence-même de cette pratique, et n°8 : travail décent et croissance économique, grâce à ses composantes avantageuses.

Chapitre 4 : Application du modèle d'analyse au cas de Realco

Ce quatrième chapitre a pour objectif d'appliquer mon modèle d'analyse au cas de Realco (cfr. p.32). Pour ce faire, je débiterai par mettre en lumière les divers mécanismes de durabilité mis en place par cette organisation pour chacune des cinq pratiques de GRH choisies. Afin de les identifier précisément, je me replongerai d'une part dans la partie théorique en vue de reprendre les actions durables mentionnées et vérifier si Realco suit ces exemples, ou non. D'autre part, je porterai un regard sur les initiatives innovantes provenant de cette entreprise. Ensuite, je schématiserai les objectifs de développement durable auxquels les pratiques RH répondent. Je conclurai en illustrant des pistes d'améliorations issues de ma propre réflexion et prise de recul ou sur base de ce que la littérature scientifique a apporté. Pour réaliser ce schéma, j'ai d'abord rassemblé les informations dans un tableau (Annexe 3).



Chapitre 5 : Discussion et critique

Dans ce dernier chapitre de la partie empirique, je vais adopter un regard critique sur les résultats présentés pour le cas de Realco. Je vais commencer par donner mon avis global sur la dimension durable des cinq pratiques de GRH sélectionnées. Pour cela, je vais me replonger dans la partie théorique en vue d'identifier les points forts de cette entreprise, les progrès qu'elle pourrait réaliser et, enfin, ses propres innovations. J'inscrirai ces données dans un tableau (Annexe 4), et j'écrirai ici mon interprétation globale de celui-ci. En second lieu, je vais analyser quels objectifs de développement durable sont les mieux satisfaits par ces pratiques RH, à l'aide de mon modèle d'analyse, et en expliciter la raison, selon ma perspective. Ensuite, je mettrai en avant mes recommandations pour cette entreprise et je terminerai par aborder les limites de cette recherche scientifique.

A. Comparaison des résultats avec la littérature scientifique

Tout d'abord, j'estime que les cinq pratiques de GRH suivent assez bien les recommandations provenant des études scientifiques antérieures. En effet, je retrouve beaucoup de mécanismes durables exposés dans la littérature au sein de l'entreprise Realco. Toutefois, certaines pratiques sont meilleures que d'autres. C'est le cas de la rémunération et de la participation des travailleurs à la prise de décisions qui appliquent l'ensemble des dispositifs de durabilité, sans exception. Concernant l'intégration des nouveaux coéquipiers et la formation, elles respectent une grande majorité des suggestions, mais pourraient effectuer quelques améliorations mentionnées par les auteurs telles qu'impliquer les nouveaux dans la stratégie de durabilité et les mettre en lien direct avec les collègues *leaders* en la matière, ou former à des compétences dites vertes. Enfin, pour l'évaluation durable, les études antérieures étaient assez pauvres quant à ce sujet : elles mentionnaient simplement qu'elle devait intégrer des performances écologiques dans son processus, ce qui n'est pas le cas de Realco, bien que cette entreprise ait mis d'autres efforts en place.

Globalement, je considère que cette organisation est plutôt avancée et exemplaire dans sa démarche relative à la transition écologique et sociale. Outre la concordance assez élevée avec ce que nous avons exploré dans la partie théorique, je retrouve également des innovations provenant directement de Realco, soit le rapport d'étonnement, le bilan des risques psychosociaux, la formation annuelle renforçant une compétence socle, l'évaluation sous forme d'un entretien de progrès, l'intégration des compétences socles dans l'évaluation, le fonctionnement en cercles et, enfin, l'utilisation des processus alternatifs pour une gouvernance

partagée. Je juge donc que l'équipe RH de cette organisation est sur la bonne voie dans la prise en compte du développement durable, bien qu'elle pourrait encore se surpasser, en instaurant les recommandations mentionnées par les études antérieures (inscrites dans le tableau de l'annexe 4), voire mes propres suggestions (qu'on retrouve dans le modèle d'analyse). Notons que pour la formation et l'évaluation, ces dernières sont identiques à celles mentionnées par les auteurs scientifiques.

B. Les objectifs de développement durable les mieux satisfaits

Je remarque, premièrement, que parmi les dix-sept objectifs de développement durable, dix sont positivement impactés par les pratiques de GRH choisies, ce qui représente plus de la moitié. Trois d'entre eux sont systématiquement atteints : le n°3 (bonne santé et bien-être), le n°5 (égalité des sexes) et le n°8 (travail décent et croissance économique). Ensuite, le n°10 (inégalités réduites) est touché par quatre des pratiques RH, et le n°4 (éducation de qualité) trois d'entre elles. Les cinq autres ODD ne sont couverts que par une ou deux pratiques.

Si je porte mon regard sur les cinq ODD les plus rencontrés, je constate qu'ils comportent tous une dimension sociale. Par conséquent, j'en conclus que l'équipe RH contribue le plus au socle *People*, parmi les trois piliers et valeurs du développement durable. Ceci ne m'étonne guère, au vu de la raison d'être de la RH chez Realco qui est, pour rappel, « favoriser l'épanouissement et l'équilibre de chaque individu dans l'écosystème de l'entreprise au service de sa vision et de sa mission ». Néanmoins, je note qu'elle a adapté plusieurs de ses processus dans le but de tenir également compte des dimensions écologiques et économiques, comme les critères verts dans le *package* salarial, la fresque du climat renforçant la compétence « conscience du monde qui m'entoure », ou encore toute formation visant à combler les lacunes et, donc, augmenter les performances. C'est pourquoi, selon moi, certains ODD d'ordre plutôt environnemental ou économique sont également impactés par certaines des pratiques RH, soit les cinq autres.

Une autre de mes constatations est que les cinq ODD les plus satisfaits sont, de ma propre perspective, intrinsèquement liés aux missions de la développeuse des richesses humaines. En effet, c'est en grande partie son rôle de garantir aux coéquipiers le bien-être, un travail décent, des opportunités d'apprentissage, de réduire les inégalités entre eux et de promouvoir l'égalité des sexes, tout cela notamment via les processus RH et des conditions de travail favorables. Ces objectifs se retrouvent au cœur de la gestion des ressources humaines,

ce qui explique pourquoi elle a un grand rôle à jouer dans la promotion du développement durable.

C. Recommandations pour Realco

Outre les pistes d'améliorations spécifiques à chaque pratique RH que l'on retrouve dans le modèle d'analyse (p.68), je suggère, de manière plus globale, aux développeurs des richesses humaines, de poursuivre les efforts quant à l'intégration du pilier environnemental dans leurs pratiques. En effet, je considère qu'ils remplissent déjà pleinement leur mission quant au pilier *People*, ce qui, *in fine*, satisfait le *Prosperity* et qu'une légère amélioration peut donc être effectuée pour le *Planet*. Comme vu dans la théorie, il est effectivement du ressort des RH de favoriser des pratiques individuelles environnementales (Borter & al., 2011).

Concrètement, une idée générale pourrait être d'instaurer un système de suivi et d'évaluation continue des initiatives RH en matière de durabilité, grâce à l'emploi d'indicateurs environnementaux. Parmi ces derniers, j'imagine, par exemple, le pourcentage de formations par an dédiées à des sujets planétaires ou le pourcentage de composantes vertes dans le *package* salarial. Ce système identifierait les réussites, défis et pistes d'amélioration, permettant ainsi d'ajuster et d'optimiser les pratiques RH, quant au socle *Planet*.

Une deuxième proposition serait de reprendre la stratégie globale de l'entreprise, qui se veut solidement ancrée dans la transition écologique, et de consacrer du temps à repenser chaque stratégie RH pour garantir un alignement cohérent. En effet, on a vu dans la partie théorique qu'il s'agit du troisième niveau d'action de la fonction RH (Taïeb, 2016). Cela impliquerait de réévaluer, avec un regard critique et distancié, chaque stratégie à la lumière du développement durable.

Une troisième solution pourrait être l'instauration d'une nouvelle pratique RH : la gestion environnementale. Celle-ci consiste, entre autres, à garantir l'intégration des diverses normes ou pratiques environnementales aux routines de travail individuelles ainsi qu'à mettre en œuvre des conditions propices à la performance environnementale aux niveaux individuel et organisationnel (Paillé & Valéau, 2022). Cette nouvelle pratique aurait donc pour but direct de renforcer le pilier *Planet* au sein des autres pratiques RH.

D. Limites de cette recherche

En effectuant cette recherche, j'ai premièrement réalisé qu'analyser cinq pratiques de GRH était peut-être trop abondant, ce qui m'a contraint à restreindre mon analyse. En effet, la

longueur maximale de cette recherche étant imposée, j'ai dû me limiter à une analyse parfois trop superficielle à mon goût. En définitive, en sélectionnant moins de pratiques, j'aurais eu l'occasion d'approfondir et de complexifier les liens existants entre les mécanismes RH de développement durable mis en place par Realco et les ODD. Toutefois, au vu du sujet de ma recherche, j'estime qu'analyser moins de cinq pratiques RH n'aurait pas été suffisant ni pertinent. Nous avons, en effet, vu dans la partie théorique qu'il existait neuf pratiques de gestion des ressources humaines, ce qui explique mon choix d'en étudier au moins la moitié.

Ensuite, dans la même optique, je me rends compte que considérer dix-sept objectifs de développement durable représente une grande quantité de données également. Il serait presque voire quasiment impossible de tous les examiner avec profondeur, rigueur et exhaustivité. Par conséquent, puisque j'ai pu mettre des liens en évidence avec, en moyenne, cinq ODD par pratique RH, cela m'a requis d'être plus concise que je ne l'aurais été si j'avais sélectionné un nombre plus limité d'ODD. Cependant, je ne pouvais guère savoir à l'avance quels seraient les ODD pertinents dans le cadre de cette recherche, ceci n'ayant pas encore été étudié auparavant par les chercheurs scientifiques. Cela pourrait donc être une piste pour une recherche future : analyser plus en profondeur les causes et liens entre les cinq pratiques RH choisies, et les cinq ODD les mieux satisfaits.

Enfin, j'ai pu identifier une troisième limite à cette recherche. J'étudie ici comment les pratiques de GRH sélectionnées intègrent les valeurs du développement durable via les ODD, en omettant d'inclure les *inner development goals* (IDG). J'ai pu trouver la définition suivante sur leur site internet : « Le cadre des objectifs de développement intérieur simplifie un domaine complexe du développement humain pour nous aider à mieux identifier/ comprendre/ communiquer/ développer/ intégrer les compétences intérieures nécessaires au développement durable ». On retrouve cinq catégories : être, penser, interagir, collaborer et agir, chacune regroupant quatre à cinq compétences. (Inner Development Goals, 2024). Dès lors, j'estime que la gestion des ressources humaines est l'équipe la plus pertinente en entreprise pour développer ces compétences individuelles : elle peut avoir un grand pouvoir potentiel dessus et y contribuer pleinement pour atteindre les objectifs de développement durable. En omettant les IDG dans ma recherche, je n'ai certainement pas capturé entièrement l'impact des pratiques de GRH sur le développement durable et ses objectifs, et inversement. Intégrer les IDG à la recherche apporterait une complexité et profondeur supérieures dans l'analyse, ainsi qu'une dimension individuelle. Une nouvelle fois, il s'agit donc d'une piste pour une future recherche.

IV. CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'examiner comment les gestionnaires des ressources humaines de l'entreprise Realco intègrent le développement durable au sein de leurs pratiques, et ce par la mise en liens avec les objectifs de DD. Plus précisément, j'ai procédé à une analyse des cinq pratiques suivantes : la concertation et la participation des travailleurs à la prise de décision ; l'intégration des nouveaux collaborateurs ; la formation ; l'évaluation des coéquipiers ; et la rémunération. Ma question de recherche était la suivante : « Comment les pratiques de gestion des ressources humaines intègrent-elles les valeurs du développement durable en Belgique en vue de répondre aux enjeux écologiques et sociaux ? ».

Pour y répondre, j'ai commencé par explorer la littérature scientifique afin de définir les termes de la question d'une part, et regrouper les réponses apportées par les études antérieures d'autre part. Ensuite, j'ai procédé à une récolte de données qualitatives via l'observation participante lors de ma période de stage, la collecte de documents internes à l'entreprise et la menée de sept entretiens semi-directifs. Par après, j'ai effectué une analyse de contenu thématique et comparative, en recourant à une analyse structurale des cooccurrences.

Cette démarche m'a permis de conclure, tout d'abord, qu'il est *effectivement* possible d'intégrer les valeurs du développement durable aux pratiques de GRH et que pour y arriver, il est primordial de réviser les processus en vue de tenir compte des dimensions sociales et environnementales, en plus de celles économiques. Concrètement, j'ai démontré que cinq des ODD – les numéros 3, 4, 5, 8 et 10 – sont particulièrement liés aux cinq pratiques RH choisies, pour le cas de l'entreprise Realco. Dès lors, les RH considèrent le développement durable en garantissant les aspects suivants : bien-être et bonne santé des collaborateurs, éducation de qualité, égalité des sexes, travail décent et croissance économique, et réduction des inégalités.

Bien qu'il s'agisse d'éléments uniquement d'ordre social ou économique, j'ai également mis en lumière les efforts effectués par les développeurs des richesses humaines pour tenir compte des dimensions planétaires, en particulier dans la formation et la rémunération, et dans l'intégration des nouveaux dans une moindre mesure. Je recommande donc à Realco de poursuivre ses efforts en la matière, afin que le pilier *Planet* possède une place plus importante et généralisée au sein de toutes les pratiques RH.

Globalement, j'estime que la cohérence entre la gestion des ressources humaines et le développement durable reste remarquable au sein de Realco, et que celle-ci constitue un

exemple pionnier pouvant inspirer d'autres entreprises. En effet, nombreux sont les mécanismes de développement durable intégrés dans chacune des pratiques RH. Je souhaite clôturer cette recherche par une citation provenant du CEO que je trouve particulièrement parlante et poussant à la réflexion :

« Pour moi, c'est indissociable. Tu ne peux pas faire une transition écologique, sans une transition sociale. C'est marrant, on dit souvent *save the planet*, mais c'est pas du tout ça. C'est *save the people*. La planète, elle s'en sortira très bien. En fait, c'est sauver la planète pour sauver les *people*. En fait, c'est complètement entremêlé » (George, 2024).

Cette réflexion démontre l'importance de l'interconnexion entre les facteurs *People* et *Planet*, ce qui amène une piste pour une recherche future, soit : “Comment le gestionnaire des ressources humaines révisé-t-il ses pratiques pour mieux intégrer l'axe environnemental du développement durable au même titre que la dimension sociale ? ».

V. BIBLIOGRAPHIE

1. Sources scientifiques

Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance.

Aggeri, F. & Godard, O. (2006). Les entreprises et le développement durable. *Entreprises et histoire*, 45, 6-19. <https://doi.org/10.3917/eh.045.0006>

Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent business & management*, 2(1), 1030817.

Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.

Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is qualitative in qualitative research. *Qualitative sociology*, 42, 139-160.

Asuelimen, I. B., & Omohimi, I. M. (2019). Effective communication in human resources management. *Univ. Port Harcourt J. Manag*, 4, 206-231.

Aubrin M. (dir). 2010. *ISO 26000 Responsabilité sociétale, comprendre, déployer, évaluer*, Paris, AFNOR Éditions.

Autissier, D. & Guillard, A. (2014). Chapitre 10. Ressources humaines et conduite du changement : les RH comme sponsor opérationnel de la conduite du changement. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* (pp. 109-116). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0109>

Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2017). The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics*, 11(1), 20170028.

Barlatier, P. J. (2018). Les études de cas. *Les méthodes de recherche du DBA*, 133-146.

Barrena-Martínez J., López-Fernández M., Romero-Fernández P.M., « Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus», *The International Journal of Human Resource Management*, vol 30, n°17, 2017, p.2544-2580

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV, 77-140. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0077>

Bissonnette, J. (2019). Chapitre 13. Vivre ou suivre la méthode ? Le dilemme de l'entretien. Dans : Jean-Luc Moriceau éd., *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (pp. 227-231). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mori.2019.01.0227>

Borter, S., Gonin, F., Gendre-Aegerter, D., & Bornand, T. (2011). Vers un modèle de GRH durable. *XXII congrès de l'AGRH à*.

Boursier, P. & Guimont, C. (2023). Écologies. Le vivant et le social. Dans : Philippe Boursier éd., *Écologies: Le vivant et le social* (pp. 5-25). Paris: La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bours.2023.01.0005>

Briquet, E. (2022). Comment sensibiliser les étudiants au changement climatique? Développement de vidéos de sensibilisation-largement diffusables-basées sur la Fresque du Climat.

Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1987). *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development

Cabos, L. (2015). Rôle De La Gestion Des Ressources Humaines Pour La Mobilisation Des Employés Dans Le Cadre De Démarches De Développement Durable.

d'Arripe, A. (2015). La posture du chercheur dans l'observation participante: de la trahison à la culpabilité. *Antropológicas*, (13), 48-56.

Frimousse, S., Peretti, J. M., & Autissier, D. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux et du changement. *Université de Printemps de l'Audit Social*.

Giuliano, R. & Van de Velde, A. (2019). Pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables : analyse du référentiel OHSAS 18001 chez Industeel Belgium. *Recherches en Sciences de Gestion*, 130, 209-239. <https://doi.org/10.3917/resg.130.0209>

Guérin, G., & Wils, T. (1991). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse. *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, 669-715.

Hofmann, C. et Strietska-Ilina, O. (2014). Compétences pour les emplois verts : préparer l'éducation et la formation à la croissance verte.

Igalens, J. (2010). Chapitre 13. La gestion des ressources humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : Dominique Wolff éd., *Le développement durable: Théories et applications au management* (pp. 195-208). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.wolff.2010.01.0195>

Ighilmane, B. (2014). La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue économique et de développement humain, Université d'Alger*, 3, 373-374.

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>

Imbs, P. & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ?. *Management & Avenir*, 59, 35-55. <https://doi.org/10.3917/mav.059.0035>

Jarry-Lethu, M. Le Développement Durable et son impact sur la fonction Ressources Humaines.

- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of business research*, 112, 413-421.
- Laurent, É. (2015). La social-écologie : une perspective théorique et empirique. *Revue française des affaires sociales*, , 125-143. <https://doi.org/10.3917/rfas.151.0125>
- Le Gall, J. (2015). La gestion de la formation. Dans : Jean-Marc Le Gall éd., *La gestion des ressources humaines* (pp. 93-105). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Le Gall, J. (2015). La gestion des rémunérations. Dans : Jean-Marc Le Gall éd., *La gestion des ressources humaines* (pp. 75-92). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Leka, S. (2016). Psychosocial risk management: calamity or opportunity?. *Occupational Medicine*, 66(2), 89-91.
- Lemay, C. (2019). *La GRH at-elle une responsabilité sociétale ?* (Thèse de doctorat, Université Laval).
- Lemay, C. & Hallée, Y. (2022). La GRH a-t-elle une responsabilité sociétale ? Une analyse de cas multiples à partir de l'institutionnalisme pragmatiste de J. R. Commons. *Vie & sciences de l'entreprise*, 214-215, 13-37. <https://doi.org/10.3917/vse.214.0013>
- Martory, B. & Crozet, D. (2016). Chapitre 3. La gestion des carrières. Dans : , B. Martory & D. Crozet (Dir), *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances* (pp. 75-94). Paris: Dunod.
- Moulette, P., Roques, O. & Tironneau, L. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01>
- Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante: douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches qualitatives*, 27(2), 133-151.
- Paillé, P., & Valéau, P. (2022). La gestion des ressources humaines environnementale: portrait d'un domaine de recherche en émergence. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 21-33.
- Pedersen, C. S. (2018). The UN sustainable development goals (SDGs) are a great gift to business!. *Procedia Cirp*, 69, 21-24.
- Philip, C. & De Battista, P. (2012). Mise en œuvre de la méthodologie de l'observation participante dans le cadre d'un mémoire de M2. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 59, 207-221. <https://doi.org/10.3917/nras.059.0207>
- Reynaud, E. (2011). 1. Rôle et intérêt de l'entreprise dans le développement durable. Dans : Emmanuelle Reynaud éd., *Le développement durable au cœur de l'entreprise: Marketing, RH*,

finance, stratégie... Des pistes concrètes pour lancer la démarche (pp. 9-35). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.reyna.2011.01.0009>

Saulquin, J. & Schier, G. (2010). Chapitre 9. Performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise. Dans : Dominique Wolff éd., *Le développement durable: Théories et applications au management* (pp. 127-142). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.wolff.2010.01.0127>

Sauvayre, R. (2021). *Initiation à l'entretien en sciences sociales: Méthodes, applications pratiques et QCM*. Armand Colin.

Taïeb, J. (2016). *Valoriser la performance RH: Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.taieb.2016.01>

Tarhi, M. A., & Maameri, A. (2016). La fonction ressources humaines et le développement durable Human resources function and sustainable development. *Proceedings RSE*, 1(2016), 36A-43A.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30, 69-78. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0069>

Tsayem Demaze, M. (2011). Introduction générale : De l'environnement au développement durable. Dans : , M. Tsayem-Demaze, *Géopolitique du développement durable: Les États face aux problèmes environnementaux internationaux* (pp. 9-12). Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.

Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. (2016). Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90, 15-37. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0015>

2. Sources non scientifiques

207 – Commission paritaire pour employés de l'industrie chimique. Convention collective de travail du 4 mai 1999. Coordination du statut des délégations syndicales. Disponibles sur : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/conventions-collectives-3>

Decent work. (2024, 8 juin). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/topics/decent-work>

Inner Development Goals – Inner Growth for Outer Change. (s. d.). <https://innerdevelopmentgoals.org/>

Livre vert publié par la Commission en 2001 : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM (2001) 366 Final, <http://ec.europa.eu/enterprise>

Objectifs de développement durable. (s. d.-b). UNDP. <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals/peace-justice-and-strong-institutions>

Organes et procédures de concertation dans l'entreprise (CE, CPPT, DS, etc.) | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.). <https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/organes-et-procedures-de-concertation-dans-lentreprise-ce-cppt-ds-etc>

Realco. (2024, janvier 8). Accueil - Realco. Realco - Enzymes For Life. <https://realco.be/>

Realco. (2024). *Organigramme*. Document interne non publié.

Realco. (2023). *Comité de vision*. Document interne non publié.

Realco. (2023). *Culture book*. Document interne non publié.

Realco. (2023). *Entretien de progrès*. Document interne non publié.

Realco. (2023). *Rôle People*. Document interne non publié.

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (n.d.-b). <https://sdgs.un.org/goals>

Université du Nous - Explorons le faire ensemble ! (s. d.). <https://universite-du-nous.org/>

VI. ANNEXES

Annexe 1 : Guides d'entretien

N. B. : J'ai réalisé deux guides d'entretien : l'un adressé aux deux RH, et l'autre adressé aux autres coéquipiers. Je justifie cela par le fait que la manière de poser les questions n'est pas la même, selon qu'il s'agisse des créateurs des processus RH, ou des utilisateurs. Les deux guides divergent donc simplement quant à la forme, tandis que le fond est quasiment identique.

Question de recherche : Comment les pratiques de gestion des ressources humaines intègrent-elles les valeurs du développement durable en Belgique en vue de répondre aux enjeux écologiques et sociaux ? Le cas de Realco

Explication théorique de ma question aux coéquipiers, pour les guider

Durabilité = que chacun puisse aspirer à une vie meilleure, en respectant les limites planétaires

= l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités

= reposer sur les 3 P : People, Planet, Profit

Gestion durable des ressources humaines = Pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à la meilleure prise en compte des trois dimensions sociale, économique et environnementale

- Point de vue économique : personne n'est pauvre, tout le monde a un travail décent, de quoi manger, boire, se loger, se chauffer, etc
- Point de vue social : tout le monde est en bonne santé, heureux, accède à l'éducation, ne fait pas face à des discriminations
- Point de vue environnemental : production et consommation responsables, communautés durables, actions pour le climat, protection de la vie terrestre et maritime, etc.

Méthode : J'analyse cinq pratiques RH : je recherche les efforts mis en place pour la transition écologique et sociale, je demande des exemples concrets d'amélioration et d'adaptation de la pratique vers la durabilité, puis je ferai le lien avec les SDG's

Exemples de SDG's qui touchent aux RH :

- Bonne santé et bien-être

- Education de qualité (formation)
- Egalité de genre
- Travail décent et croissance économique
- Réduction des inégalités

A. Guide d'entretien pour les deux RH

Thèmes	Questions	Relances
Présentation de Realco	-Peux-tu me donner une petite introduction sur la mentalité de Realco vis-à-vis des 3P ? -Peux-tu me dire en quelques mots comment se présente le département RH chez Realco ?	-Quels sont les objectifs en matière de RSE de Realco ?
Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs	-Peux-tu me dire les premiers éléments de DD auxquels tu penses qui sont insérés dans le processus d'intégration des nvx collaborateurs ?	-Quelles actions spécifiques mets-tu en place pour assurer l'intégration des nouveaux au sein de l'équipe Realco ? -Mets-tu des choses en place pour que les coéquipiers soient rapidement imprégnés de la culture organisationnelle ? -Quel est le but exact du livret d'accueil que j'ai créé ? -Est-ce que tu fournis aux nouveaux employés des sources permettant d'accéder aux stratégies, plans d'actions, rapports annuels, etc ? -Lors du commencement d'un nv coéquipier, tu l'accueilles dans ton bureau pour lui expliquer la V-M-V et compétences socles de Realco. Peux-tu me dire ce que tu en penses ? (importance ? but ?)

		-Est-ce que tu mets les nvx en lien direct avec les leaders de la durabilité ? -qu'est-ce que tu mets en place pour assurer le suivi de leurs sentiments ? (ex : sondages électroniques, courriels, ...) -Penses-tu à des mécanismes mis en place pour assurer le bien-être des nvx ? -y-a-t-il encore du papier dans le processus ?
Formation	-Peux-tu m'expliquer comment tu adaptes les programmes et les préparations de formation vers la transition écologique et sociale ?	-Peux-tu me dire avec tes mots quel était le but de la fresque du climat ? Et quels sont les résultats attendus sur les collaborateurs ? Es-tu contente du résultat ? Y-a-t-il une suite à ça ? -Quel était le but de la formation stress & burnout ? -Peux-tu me donner les autres formations qui ont eu lieu avant ça ? Et celles à venir ? et pareil leur but ? -Est-ce que toutes les formations sont liées à une compétence socle à chaque fois ? -Est-ce que tu réalises des bilans de compétences ? Est-ce la source de base pour décider des actions à mettre en place ? -Est-ce que les collaborateurs ont appris des compétences en matière de recyclage, gestion des déchets et des énergies, réduction de l'empreinte carbone etc ? -Lors de mon dernier jour, tu m'as parlé de l'énergie différente de chaque saison, et donc du fait de calculer la date des formations en

		fonction. Peux-tu m'en dire + et me réexpliquer stp ? -Peux-tu me dire un mot sur les autres types d'éducation au sein de Realco ? (coaching, mentorat, vis-ma-vie, autre ?) Les définir brièvement et la fréquence d'utilisation
Evaluation des collaborateurs	-Comment est-ce que tu adaptes les processus d'évaluation vers une démarche durable ?	-Quel est le but de l'entretien de progrès ? -Et du formulaire d'auto-appréciation ? -Quels sont les comportements/compétences/valeurs valorisés chez les coéquipiers ? -Qu'en est-il des performances écologiques ? Sont-elles évaluées ? -Les objectifs fixés sont-ils en lien avec la transition écologique et sociale ? -A quelle fréquence donnes-tu du feedback aux collaborateurs ?
	-Peux-tu me dire comment orientes-tu la rémunération vers une voie qui insère les 3P ?	-Quelles sont les valeurs principales de la rémunération chez Realco ? -Quels sont les buts de la rémunération outre la contrepartie du travail presté des coéquipiers ? -La rémunération est-elle garantie sur base des compétences et des performances de chacun ? -Que mets-tu en place avec Florian pour augmenter la satisfaction et l'épanouissement de chacun ? -Et pour garantir les meilleures conditions de travail aux coéquipiers ? Quelles sont-elles ?

Rémunération	-Peux-tu m'expliquer par quoi se justifient les écarts salariaux entre les coéquipiers ? -Peux-tu me dire quels sont les différents avantages financiers offerts aux coéquipiers ? -Peux-tu me dire quelles sortes de bonus mettez-vous en place ? -Peux-tu me dire s'il y a des critères environnementaux dans le package salarial en vue que les coéquipiers adoptent ou adhèrent à des éco-initiatives ?	-La rémunération est-elle garantie sur base des compétences et des performances de chacun ? -Y-a-t-il une parfaite égalité entre H et F quant aux rémunérations ? -Offrez-vous : assurance vie/accident, paiement de certains frais, plans de retraite, service médical, mutuelle santé, jours de congé supplémentaires, forfaits vacances, bourses, certaines réductions ? -Quel type de couverture en assurances santé offrez-vous ? (Alan), comment ça se passe ? Pourquoi celle-ci et pas une autre ? -Peux-tu me raconter un peu le débat sur la voiture de société ? -Quels sont les avantages financiers en termes de mobilité verte (vélo, transports en commun ?) -Offrez-vous des GSM aux coéquipiers et si oui avez-vous déjà pensé au Fairphone ? -Sont-ils liés aux résultats ? -Quels sont-ils ?
	-Peux-tu m'expliquer avec tes mots la structure	-En quoi consiste l'horizontalité concrètement ? et la gouvernance partagée ?

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision = structure, gouvernance partagée et comités d'entreprise	et le type de gouvernance de Realco ?	-Pourquoi avoir mis des cercles et comité en place ? Quel est leur but ? -Comment s'organise le partage de responsabilités ? -A quels niveaux les coéquipiers peuvent-ils prendre des décisions ? -Quels sont les types de décisions qu'ils peuvent prendre ? -Pour quels enjeux la hiérarchie reste-t-elle présente ? -Quels sont les liens entre la gouvernance partagée et le développement durable selon toi ? En quoi ce type de structure favorise la transition écologique et sociale ? Et le bien-être ? -Réalises-tu souvent des enquêtes de satisfaction sur les politiques/processus/pratiques de Realco ? -Est-ce qu'il y a des instances représentatives du personnel chez Realco ?
---	--	--

B. Guide d'entretien pour les coéquipiers

Thèmes	Questions	Relances
Approche générale	-Peux-tu me dire depuis combien de temps tu es chez Realco ? -Est-ce que tu te plais dans cette entreprise ?	-Qu'est-ce que tu aimes particulièrement ? -Est-ce que tu te retrouves dans les valeurs de Realco ?

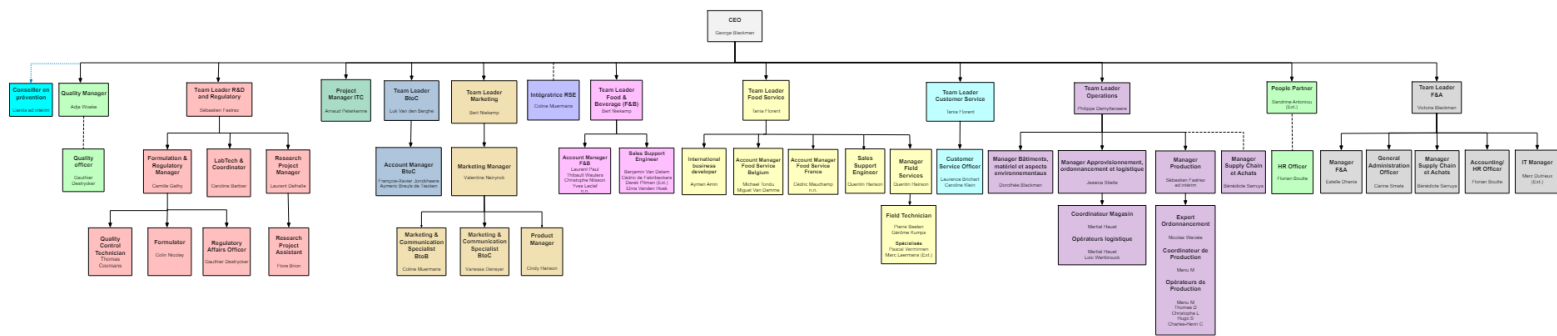
Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs	-Peux-tu me raconter comment tu as été accueilli et intégré au sein de Realco ?	-Est-ce qu'il y a eu des actions spécifiques mises en place pour assurer ton intégration ? -Est-ce que tu as vite été imprégné de la culture d'entreprise ? Si oui, qu'est-ce qui a favorisé cela ? -Est-ce que tu avais eu un rdv avec Sandrine pour qu'elle t'explique la V-M-V de Realco ? Qu'est-ce que tu en avais pensé ? Est-ce important pour toi ? -Après +/- 6mois, il y a un entretien d'évaluation pour savoir comment tu te sens. Qu'est-ce que tu en avais pensé ? Est-ce que tu trouvais cela pertinent ? Ca t'avait rassuré ? Y'a-t-il des processus qui manquaient ? -Penses-tu à des éléments qui ont favorisé ton épanouissement à tes débuts ? Et un apprentissage rapide ?
Formation	-Il y a un mois on a fait la fresque pour le climat. Peux-tu me dire comment tu as perçu cette formation ? -Il y a aussi eu la formation stress & burnout. Peux-tu me dire ce que tu en as pensé ?	- Est-ce que tu trouves que c'était important ? -Quel effet ça t'a fait ? -Qu'as-tu appris ? -Est-ce que tu trouves que c'est une bonne manière de conscientiser les coéquipiers à la transition écologique ? -Est-ce que tu trouves que c'était important ? -Quel effet ça t'a fait ? -Qu'as-tu appris ? -Est-ce que tu trouves que c'est une bonne manière de conscientiser les

	-Penses-tu à d'autres types de formation qu'il y a eu par le passé qui s'inscrivent dans une démarche de développement durable ? Explique -Est-ce qu'il y a eu des formations pour apprendre aux collaborateurs des compétences en matière de recyclage, gestion des déchets et des énergies, réduction de l'empreinte carbone etc ? -Est-ce que tu as déjà eu un coaching / mentor / vis-ma vie ? Si oui, peux-tu me raconter ? -Quels sont les liens, selon toi, entre formation et le développement durable ?	coéquipiers au bien-être (qui est un SDG) ? -Qu'est-ce que tu as aimé ? Et moins aimé ? -Est-ce que ça t'a aidé à progresser ?
Evaluation	-Que penses-tu de l'entretien de progrès ? Ses bénéfices en termes des 3P ? -Peux-tu me dire à quelle fréquence tu reçois du feedback sur ton travail ? -Penses-tu à des mécanismes d'évaluation	-Penses-tu que c'est la bonne manière d'évaluer tes compétences et ton bien-être chez Realco ? - Quels sont les comportements/compétences/valeurs valorisés ? -Qu'en est-il des performances écologiques ? Sont-elles évaluées ? -Est-ce que tu trouves ça important ?

	qui prennent en compte des dimensions sociales et environnementales ?	-Penses-tu à un lien avec le développement durable ?
Rémunération	-En termes de rémunération, quels sont les éléments de développement durable qui te viennent en tête ? (donc les 3P) -Quels sont les différents avantages financiers offerts aux coéquipiers ? -Que penses-tu des conditions de travail ?	-Y a-t-il : assurance vie/accident, paiement de certains frais, plans de retraite, service médical, mutuelle santé, jours de congé supplémentaires, forfaits vacances, bourses, certaines réductions ? - Quels sont les avantages financiers en termes de mobilité verte ? -Es-tu satisfait des avantages rémunératoires que Realco propose ? -Que penses-tu des bonus individuels et collectifs ? -Quelles sont-elles ? -Est-ce que Realco offre une certaine flexibilité aux coéquipiers ? -Y a-t-il des mécanismes mis en place pour assurer le bien-être des coéquipiers ?
	-Peux-tu m'expliquer avec tes mots la structure et le type de gouvernance de Realco ?	-En quoi consiste l'horizontalité concrètement ? et la gouvernance partagée ? -Qu'en penses-tu ? Est-ce que ce style de gouvernance te plaît ? Pourquoi ? -Qu'est-ce qui te plaît particulièrement ?

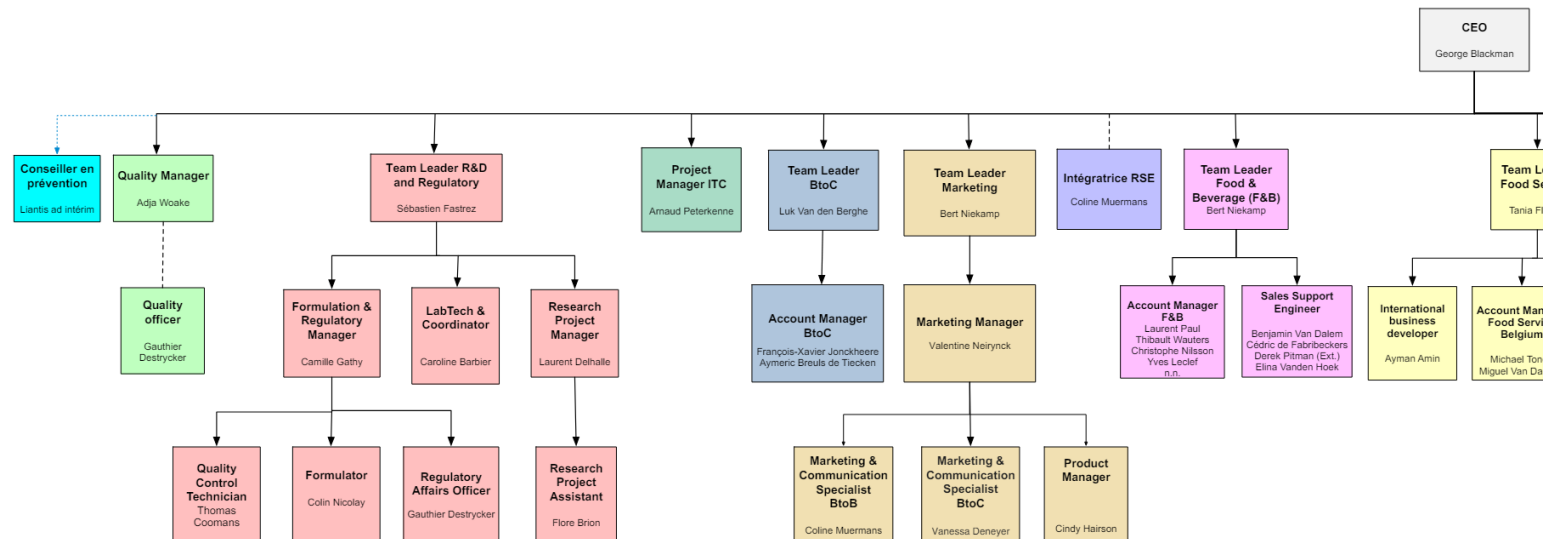
Concertation et participation des collaborateurs à la prise de décision	-Sur quels types de sujets peux-tu prendre des décisions en toute autonomie ? -Es-tu à chaque fois consulté lorsqu'il y a des décisions qui vont t'impacter ? -Selon toi, pourquoi et comment ce type de gouvernance contribue-t-il à la vision de Realco et donc au développement durable (les 3P) ?	-Penses-tu que cela contribue à l'épanouissement de chacun ? Pourquoi et comment ? -Sens-tu une forte hiérarchie ? -Pour quels enjeux la hiérarchie reste-t-elle présente ? -Quels sont les liens entre gouvernance partagée et développement durable ? En quoi ce type de structure favorise la transition écologique et sociale ?
Clôture	-Penses-tu à des éléments du développement durable qui concernent la GRH que tu souhaiterais ajouter ?	

Annexe 2 : Organigramme de Realco

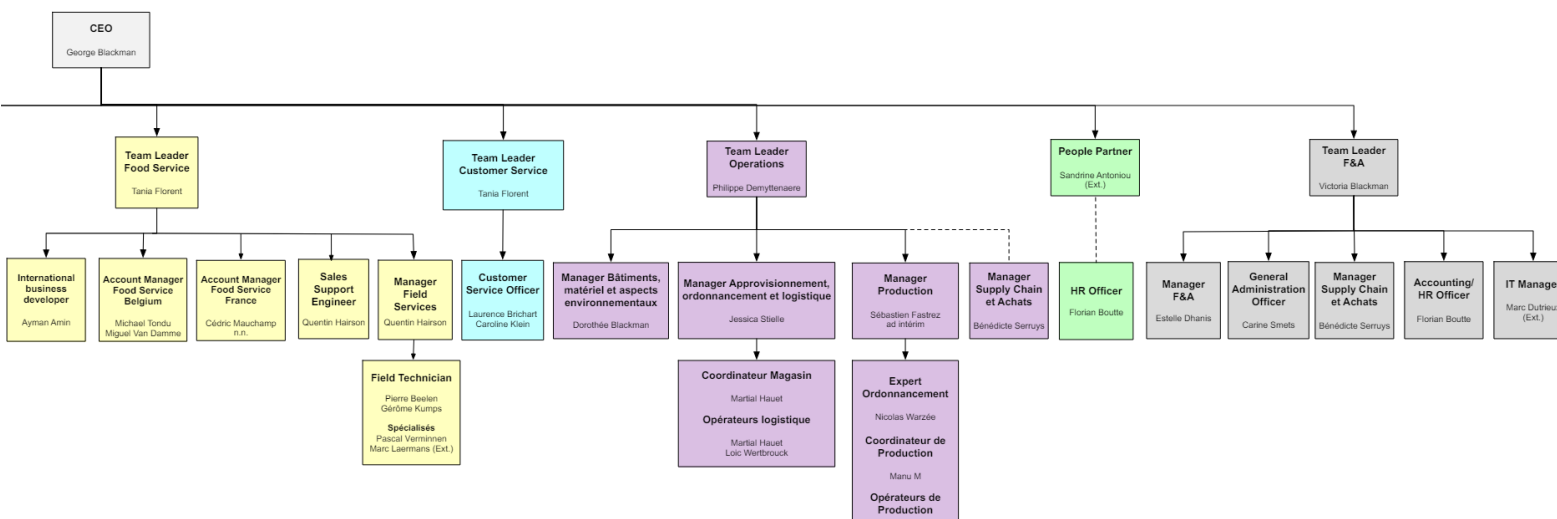


Afin de pouvoir lire ce diagramme, je l'ai coupé en deux ci-dessous où la première partie représente la partie gauche tandis que la seconde correspond à la partie droite. Le CEO sert de point de repère sur les deux.

Partie gauche



Partie droite



Annexe 3 : Tableau préliminaire pour l'application du modèle d'analyse

	Mécanismes de durabilité mis en place	Liens avec les ODD	Pistes d'amélioration
Participation des travailleurs à la prise de décisions	-opter pour un partage de la gouvernance et des responsabilités -existence de comités d'entreprise -instances représentatives du personnel -processus alternatifs tels que élection sans candidat et gestion par consentement -donner plus de place à l'humain	ODD 3 ODD 5 ODD 8 ODD 10 ODD 16	- définir précisément les niveaux de participation pour les rôles de chaque équipe.
Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs	-réunion d'intégration = découverte de la culture organisationnelle très ancrée dans le DD -offre d'un <i>culture book</i> également centré sur le DD -rapport d'étonnement = connaître les ressentis et besoins des nouveaux -bilan sur les risques psycho-sociaux	ODD 3 ODD 4 ODD 5 ODD 8 ODD 16	-dédier une journée au DD et à ses objectifs -inclure des dimensions environnementales dans le rapport d'étonnement -aborder les devoirs de durabilité du nouveau collaborateur lors de la réunion d'intégration
Formation	-réalisation d'un bilan des compétences -programmes de formation intégrant le DD (fresque du climat, stress & burnout, besoins (im)matériels)	ODD 3 ODD 4 ODD 5 ODD 8 ODD 9 ODD 10 ODD 12 ODD 13	-former à des compétences dites « vertes » (Hofmann & Strietska-Ilina, 2014)

	-une formation par an adressée à l'ensemble des collaborateurs pour renforcer une des compétences socles (elles-mêmes ancrées dans le DD) -existence d'autres types de formation : mentorat, coaching, vis-ma-vie		
Appréciation et évaluation du personnel	-entretien de progrès à la place de l'évaluation traditionnelle -intégration des onze compétences socles dans l'évaluation -gestion des dysfonctionnements en dehors de la période formelle d'évaluation	ODD 3 ODD 4 ODD 5 ODD 8 ODD 10	-inclure des dimensions environnementales dans le questionnaire d'auto-appréciation
Rémunération	-large panels d'avantages rémunératoires -bonus collectifs -insertion de critères verts dans le <i>package</i> salarial -égalité de rémunération entre les hommes et les femmes -conditions de travail basées sur la flexibilité, confiance et absence de pression	ODD 1 ODD 3 ODD 5 ODD 8 ODD 10 ODD 12 ODD 13	-retirer la voiture de société du <i>package</i> salarial -arrêter la collaboration avec <i>Apple</i> et se diriger vers des marques équitables ou le reconditionnement

Annexe 4 : Tableau de comparaison entre les résultats obtenus pour Realco et la littérature scientifique

	Adéquation avec la littérature scientifique	Progrès à réaliser par rapport à ce qui est mentionné dans la littérature scientifique	Innovations de Realco
Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs	-offre d'un <i>culture book</i> -présentation immédiate des vision, mission, valeurs, toutes les trois ancrées dans le DD -suivi des sentiments des nouveaux	-impliquer les nouveaux dans la stratégie de durabilité en donnant accès aux sources relatives -les mettre en lien direct avec les collègues <i>leaders</i> de la durabilité	-le suivi des sentiments ne se fait pas en ligne (comme suggéré par les auteurs scientifiques), mais en personne, via le rapport d'étonnement -réalisation d'un bilan des risques psychosociaux
Formation	-intégrer le DD aux programmes de formation -réaliser un bilan des compétences -plusieurs types de formation : professionnel externe, mentorat, échange de postes, coaching	-former à des compétences dites vertes	-une formation par an renforçant une compétence socle au choix

Evaluation du personnel	-gestion des dysfonctionnements hors évaluation annuelle	-intégrer les performances écologiques dans le processus d'évaluation	-mise en place d'un entretien de progrès -intégration des compétences sociales dans l'évaluation
Rémunération	-les collaborateurs comblent leurs attentes quant aux conditions de travail -large panel d'avantages rémunératoires -égalité de rémunération entre Hommes et femmes -primes aux résultats : bonus collectifs -insérer des critères verts dans le package salarial		
	-Instances représentatives du personnel ? -Gouvernance partagée		-Utilisation de processus alternatifs (élection sans candidat, gestion par consentement)

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décisions	-comités d'entreprise -les auteurs disent que la concertation se fait via des entretiens individuels ou enquêtes de satisfaction jusqu'à la création de GT → chez realco, ce sont des GT donc très bien -partage des responsabilités		
--	---	--	--

Annexe 5 : Résumés des entretiens

A. Développeuse des richesses humaines (DRH)

Présentation générale de Realco

« Realco se base sur le socle People, le premier P dans le sens où ce qui est le plus important, c'est l'intention des personnes du collectif. L'intention, c'est travailler pour notamment la transition écologique, ensemble, donc pour Planet mais aussi pour Profitability. C'est donc People pour Planet et pour Prosperity parce qu'on sait que sans planète, ce n'est pas durable ni pérenne et sans prospérité, on ne peut pas non plus être pérenne dans la longueur ».

« Il y a une équipe assez soudée de gens qui partagent les mêmes valeurs, la même culture (dans les grandes lignes évidemment, il y a quand même toujours des divergences et rien n'est forcément simple au quotidien). C'est un ensemble de personnes qui sont **en lien**. Et finalement, c'est ça l'essentiel de Realco, c'est un ensemble de personnes qui sont là de leur plein pré, avec toute la volonté d'être là, pour œuvrer ensemble à quelque chose qui est plus grand que nous, et qui, on l'espère, contribue à la régénération du secteur dans lequel on travaille pour le moment. En tout cas c'est ça l'objectif à long terme, c'est de s'améliorer tout le temps, en permanence, en continu pour œuvrer à la régénération. C'est un secteur nettoyage industriel et agro-alimentaire, etc qui utilise quand même énormément de chimie trash, de chimie en tout cas assez polluante, tant pour la nature que pour l'Homme en fait. Parce que toute notre chaîne alimentaire, qui est quand même la base de notre vie, est contaminée dans les grandes lignes : il y a énormément de polluants et d'impétrants de la chimie traditionnelle. » « Donc nous voilà, on fait notre petite part, mais on le fait vraiment en conscience et en espérant pouvoir changer le monde un petit peu. Et en tout cas, on peut véhiculer énormément de messages et on est entendu donc on fait plus que notre petit bout de la chaîne parce qu'on rayonne le changement, et ça c'est aussi vraiment un des objectifs du CODIR, c'est d'être inspirant. »

Ils n'ont pas d'objectifs séparés RSE, ils englobent les 3P, parce que pour eux RSE, c'est la même chose que leur stratégie, c'est **prendre en compte les 3P, partout, tout le temps**. D'ailleurs, ils n'ont plus vraiment de fonction RSE, la fonction est vouée à disparaître, à termes.

Les objectifs RSE de Realco sont représentés dans un arbre.

Les branches de l'arbre :

→ Fédérer pour une hygiène circulaire et décarbonnée

- Boucler la boucle du plastique chez nous
- Décarboner l'hygiène
- Reconfigurer notre offre en fonction
- Relocaliser les ventes (si on doit vendre au Japon/en Chine/en Thaïlande, c'est peut-être intéressant d'avoir une usine là-bas, notamment aux Etats-Unis, on a un projet d'avoir une usine de production là-bas)
- Générer du surplus pour rééquilibrer le partage (notre objectif est 1 million de bénéfice. On n'a pas d'intention de faire 2M, on a besoin d'1M pour être pérenne, on a fait un calcul de notre seuil de pérennité donc on n'a pas besoin de + que ça, mais il nous faut ça pour faire ce qu'on a à faire pour nos 3P)
- Réduire la toxicité de l'hygiène
- Diffuser nos bonnes ondes (c'est aussi partager tout ce qu'on fait) = rayonner dans le monde des entrepreneurs, enfin le monde des CEO
- Former, sensibiliser, mobiliser et transformer (tant en interne qu'en externe c-à-d les clients et partenaires)

Les racines (= les bases sur lesquelles on doit travailler encore pour atteindre les objectifs)

- Avoir notre système management environnemental mis en place, on passe à l'ISO 14001
- Piloter la formulation = Pour réaliser le ¾ de ces objectifs, il y a énormément de sous-projets mais c'est de la chimie en fait, c'est de la formulation
- Avoir l'usine 4.0 qui permet de gérer d'autres types d'emballage = c'est l'upgrade prochain de l'usine où on sera plus agile et plus flexible pour se mettre à jour en termes de changement de formulation, de matières premières et d'emballages (on veut aller faire moins de plastique, plus de vrac etc donc l'usine va devoir s'adapter pour changer du schéma traditionnel des petits bidons).
- ERP (Odoo) qui doit continuer de se développer car le système informatif doit être performant
- Gouvernance partagée
- Qualité et sécurité

« Voilà, ça c'est nos objectifs RSE, mais pas que, avec une différence entre c'est quoi les racines et qu'est-ce qu'on veut faire pousser comme feuilles en fait ». Au final les 3P sont là :

1. Planet : Fédérer pour une hygiène circulaire et décarbonée, préserver la planète

2. People : Cultiver la santé et le bien-être, prendre soin des humains (tant en interne que les clients etc)
3. Prosperity : Renforcer notre socle facilitateur, prendre racine

Présentation du département RH

C'est plutôt une petite équipe d'un département. Officiellement, c'est même plutôt un binôme : Florian et Sandrine

- Florian est Mr chiffres et Mr administration, il gère : paie avec le secrétariat social, intégration dans la comptabilité, gestion des congés, encodage des contrats, dossiers du personnel, assurances, voitures de société. L'année pro, il fera + de contrats, d'avenants, de coordination de l'intégration des nouveaux collaborateurs, des formations etc pour que Sandrine puisse se focaliser sur non pas l'opérationnel, mais le stratégique.
- Il y a des organes de concertation et de décision, ça dépend sur quels sujets. Notamment le cercle de pilotage RH, qui se réunit tous les 15 jours et qui est un organe de consultation pour la plupart des changements et de décision quand il s'agit vraiment de gros changements qui ont un impact sur le budget global de Realco. Il est constitué du CEO, du CFO, de Sandrine et d'un membre du CODIR qui est élu tous les 2 ans en élection sans candidat, représentant l'ensemble des collaborateurs.

Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

Dans cette pratique, il y a la transmission beaucoup plus complète et concrète d'informations par rapport à la vision, à la mission et aux valeurs de Realco, qui comportent intrinsèquement tout ce qui est pérennité, durabilité, etc. On parle des SDG's, on les montre, on explique le rapport PPP, on donne le livret d'accueil que tu as fait, j'imagine que maintenant on va aussi montrer l'arbre des objectifs. Dans leur parcours d'intégration, très vite, ils ont ces éléments-là qui leur sont transmis. Ce n'est pas seulement moi, c'est aussi leur manager. On leur montre aussi les compétences socles qui sont aussi très inspirées PPP et qui découlent des valeurs ; Ça fait un tout où directement on les met dans le bain. Je dirais que pour la durabilité, c'est l'essentiel.

Au niveau social, ils sont intégrés : il y a un mail d'accueil, souvent ou régulièrement on fait un petit déjeuner, ils sont présentés à tout le monde individuellement, on s'assure qu'ils intègrent direct le groupe whatsapp, on leur souhaite bienvenue dedans. Ça fait partie de la famille Realco

et très vite ils se sentent comme à la maison, il n'y a pas de chichi, ils savent qu'ils peuvent être eux-mêmes. Il y a encore du chemin à faire quand même je pense, notamment au niveau de la mobilité, d'expliquer plus ce qu'on met et voudrait mettre en œuvre à ce niveau-là, mais on est déjà bien au niveau de l'état d'esprit. Les nouveaux ont aussi un minimum de formations sur nos produits où on met l'accent sur la transformation des matières premières le plus biosourcé possible, les labels Ecocerts de nos produits, le management ISO 9001 qui deviendra bientôt ISO 9001 ET 14 001 donc forcément, ils vont encore + être nourris au niveau contenu par rapport au développement durable.

Dans les premiers jours des collaborateurs, Sandrine organise une réunion pour leur expliquer la vision, mission, valeurs etc de Realco. → Pour moi, c'est hyper important parce que ça les met dans la bonne énergie en fait. **L'énergie de contribuer à quelque chose de plus grand que soi.** Pour moi, ça donne du sens à leur travail et à leur contribution au quotidien. Ça met les gens dans la bonne énergie, dans la bonne dynamique et ça rallie finalement les individus à l'équipe, ça met de la motivation. Et puis ça leur permet de lire tout ce qui va suivre avec le niveau méta, la grille de lecture dans l'ensemble. Et on doit encore aller plus loin avec ça, en faisant des rappels et des redites. Il faut faire cette pratique par quelqu'un qui y croit vraiment : pour le moment c'est moi mais j'inclus les managers maintenant. Du coup on prend deux heures, on prend le temps et pour moi c'est super important que ça soit fait en face à face, idéalement avec plusieurs collègues qui arrivent en même temps. Si c'était juste à module à suivre en ligne, il n'y a pas l'énergie qui vient avec donc c'est super important de leur transmettre avec la bonne énergie. Et donc on va essayer de faire une fresque du climat 1x par an pour tous ceux qui sont arrivés, pour qu'ils soient aussi dedans, et ceux qui souhaitent la refaire.

Outre cela, on va rappeler plusieurs fois qui est qui, ils vont aller s'asseoir dans tous les départements au minimum 1h ou 2 pour avoir les infos en direct. **On favorise énormément l'intégration par la rencontre**, car en temps que PME on peut le faire, c'est facile. Ils vont aller passer une journée en production, ils vont avoir la formation R&D, etc.

Le livret d'accueil est un document, donc c'est écrit, et ce qui est écrit existe et reste. Donc moi dans mon introduction d'accueil, je dis énormément de choses mais la personne ne va pas tout retenir, elle va oublier la moitié. Alors que là, dans les jours et semaines qui suivent, elle peut encore feuilleter, se rappeler, l'intégrer avec plus de profondeur, poser des questions. Et aussi pour moi c'est un peu un pense-bête, il y a plein de chapitres donc ça me donne une structure sur laquelle m'appuyer pour être sûr de ne pas oublier.

Concernant le bien-être des nouveaux, de manière générale, les collègues sont hyper attentifs à eux et à comment ils se sentent, si ils ont tout ce qu'il faut, s'ils ont quelqu'un avec qui manger, s'ils ont leur sandwich. J'ai déjà remarqué que c'est très fort. Moi, je fais des petites réunions avec le manager et la personne, déjà au bout de 6 à 8 semaines où l'on va déjà se poser la question de « comment tu te sens ? qu'est-ce qui te surprend ? de quoi tu as besoin ? ». Moi je l'appelle le « le rapport d'étonnement » parce que l'idée est de donner la parole au nouveau collaborateur et de dire ce qui l'étonne. On voit que beaucoup de choses positives ressortent, mais aussi des choses négatives donc j'aime bien le faire en face à face. Il n'y a rien à faire, on peut faire ce qu'on veut en termes d'évaluation, si tu n'as pas une personne qui peut rebondir sur tes questions, qui peut aller creuser plus loin là où c'est nécessaire, et que tu te bases que sur des formulaires, tu n'as pas la qualité. C'est quand même dommage de faire du People sans qualité de feedback. Avec cette manière de poser les questions, ce qui revient le plus souvent, c'est le manque de professionnalisme dans la transmission des compétences clés-métiers, donc dans le contenu – produits – chimie – marché – clients – Odoo – chiffres – etc.

Et on y bosse dessus. Puis, au bout de 6 mois, on fait un bilan sur les risques psychosociaux dans l'évaluation de l'onboarding. Dedans, il y a quand même énormément de questions sur le ressenti. Ca leur donne le ton aussi sur le niveau de feedback qu'on souhaite amener : dès le départ, on veut savoir comment ils se sentent dans l'équipe, dans la collaboration, le niveau de confiance accordé, l'environnement de travail, la motivation.

Les leaders principaux de la durabilité sont Sandrine, George, Coline, Seb, Victoria. Ce n'est pas une question de hiérarchie (bien qu'ils soient tous au comité de direction ou dans la RSE) mais ce sont des personnes qui ont fait un travail de développement personnel et qui sont convaincus qu'aujourd'hui c'est l'enjeu numéro 1, que c'est une évidence, qu'il n'y a plus aucun doute que l'avenir de l'humanité passe par là et qu'il faut s'en donner solidement les moyens. Elle ne met pas les nouveaux en lien avec les leaders, mais elle reconnaît que c'est une bonne idée.

Ce que j'aimerais faire, c'est quelque chose de beaucoup plus grand et beaucoup plus long : une journée entière dédiée au développement durable, à nos objectifs, aux 3P, d'aller vraiment beaucoup plus loin et d'intégrer George, Coline, Victoria etc à ça. Après, ça c'est un peu une utopie pour le moment car ce n'est pas une gestion efficace des uns et des autres, ça ça se fait dans plein de société, des journées d'accueil pour les nouveaux qui sont dédiés aux trucs généraux et ça a vraiment du bon, maintenant ce n'est pas intéressant de le faire pour le moment chez Realco. J'espère qu'un jour je pourrai.

Formation

Qui dit formation, dit besoins de formations. Qui dit besoins de formations, dit compétences et analyses bilan des compétences. Donc, en fait les besoins en formation peuvent venir vraiment de différents niveaux :

- Soit parce que les personnes n'ont pas encore tout à fait le niveau de compétences requis pour exercer leur rôle. Soit ils s'en rendent compte eux-mêmes, ou leur responsable leur dit et donc on va se mettre en recherche de la formation qui conviendrait bien etc.
- Soit parce qu'on leur rajoute des responsabilités / attentes dans leur rôle et donc il faut les former (ex : iso 14 0001)
- Soit parce qu'ils changent de rôle
- Soit parce qu'il y a un besoin / une volonté en formation de l'entreprise sur certaines compétences.

L'idéal, c'est d'avoir un modèle de compétences assez complet, qui permet d'analyser rôle par rôle quelles sont les compétences clés, le niveau attendu de ces compétences, où en est la personne, le nombre de back-ups etc. On n'en est pas encore complètement-là néanmoins on a déjà bien avancé. Déjà parce qu'on a un modèle de compétences socles sur lequel on travaille, on a un modèle de compétences de leadership managérial sur lequel on bosse aussi, et puis il y a des choses évidentes qui n'étaient pas écrites : des compétences liées au métier des gens. Pour faire le bilan, l'idée, c'est qu'on ait, personne par personne une analyse de leur niveau et des priorités en termes de développement. Pour ça, on a des évaluations annuelles où chaque personne communique ses envies, ses besoins en développement en priorité, ses revues avec le responsable d'équipe. Moi, j'alimente au fur et à mesure de l'année un plan de formation qui reprend vraiment les intentions et les besoins de formation. Puis, au fur et à mesure, je vais à la recherche de ces formations.

J'ai donc un plan de formation qui est un grand fichier excel qui découle de l'analyse des besoins collectifs et individuels et des demandes des gens. Donc quand il y a un changement, on analyse les besoins en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être. En plus, il y a aussi les formations obligatoires propre à notre secteur (secourisme, personne de confiance, conseiller en prévention, premier équipier intervention feu).

Généralement, ce qui manque le plus chez les gens, là où ils sont le plus perdus et où ils ont le + besoin d'inputs, c'est sur le savoir-être : assertivité, confiance en soi, communication, gestion

d'équipe, savoir donner un feedback d'amélioration, intelligence émotionnelle. C'est parce qu'on a mis les compétences socles sur certains profils.

Il y a trois niveaux :

1. Individuels
2. Collectifs d'équipe (les besoins de l'équipe : est-ce qu'on a toutes les compétences au niveau de l'équipe que pour assurer nos missions)
3. Société : on propose une compétence socle par an sur laquelle ils souhaitent tous travailler.

Au final, la majorité des formations sont sur les compétences clés-métier et les compétences de leadership.

Concernant la fresque du climat qui a eu lieu le 11/12, son organisation découle d'un vote général sur la compétence socle à travailler collectivement en 2023 (elle a été votée fin 2022 par l'ensemble des collaborateurs présents) : conscience de soi, des autres et du monde qui m'entoure, en particulier par rapport à la transition écologique. L'objectif premier est de permettre à chacun de développer cette compétence socle-là, dans l'idée de la vision de Realco. Le but était de comprendre notre vision, notre mission, nos valeurs et de les faire intégrer profondément. Ce n'est pas que les gens ne les comprenaient pas, mais ils avaient besoin d'aller plus loin, ensemble. Le deuxième objectif était de ressortir avec du concret, de pouvoir rallier les gens autour de certaines actions concrètes qui vont dans le sens de la vision et de ce dont le monde a besoin, la raison d'être finalement. Au niveau des ressentis, c'était assez intense, ça n'a laissé pas grand monde indifférent, même s'il y a toujours des exceptions. C'était positif, les gens ont bien compris, alors qu'au départ il y avait plein de réticences pour le faire (en plein mois de décembre, ils avaient plein de boulot et doutaient que cette fresque soit la priorité. C'était une journée complète où les gens n'étaient pas en train de travailler pour la prospérité, du moins pas directement, donc c'était un gros investissement pour Realco). Les gens ont mieux compris la vision, la mission de Realco, pourquoi on faisait tous ces changements chez Realco, et ont tous vu d'énormes possibilités de nous améliorer. Maintenant, il va falloir redonner une suite rapidement sinon les gens vont vite retomber dans leurs habitudes, ça va vite être oublié.

Concernant la formation stress et burnout, c'était organisé par le cercle de sécurité et bien-être. L'objectif était de sensibiliser les gens au stress et au burnout. Il était double : 1) qu'ils aient l'occasion de mieux comprendre les causes de ces RPS et 2) de rendre le sujet discutable. On voulait mettre le sujet sur la table et donner l'occasion aux gens d'en parler, de débattre, de

confronter leurs inquiétudes. Elle n'est pas satisfaite de la formation car le contenu était en dessous des attentes, il aurait pu être beaucoup mieux, davantage tourné vers le médical et la neuropsychologie. Par contre, c'était fort réussi quant à l'objectif de mettre le sujet sur la table : par la suite, elle a vu plein de retours de collègues qui s'inquiètent sur leurs collègues, qui ont compris qu'on ne pouvait pas minimiser cette maladie ni en rire, etc.

Il y a eu toute une séance d'information sur les SDG en 2022. Mais, il n'y a pas eu d'écrit placé quelque part. Au final, les gens oublient. Pour être bien faites, les choses doivent être répétées, traduites dans le quotidien, affichées au mur. Il ne faut pas vouloir trop en faire en matière de DD et de compétences socles. Il vaut mieux répéter et insister sur certaines choses pour qu'elles soient bien acquises, plutôt que de vouloir faire 3 compétences ou 6 formations.

Concernant la formation qui aura lieu en 2024 sur les besoins matériels et immatériels, elle dit que les besoins immatériels sont, entre autres, les besoins de connexion avec la planète et avec les autres. C'est plus une formation sur les compétences de leadership : il faut être capable de faire attention aux besoins immatériels pour être en équilibre, déjà pour être en équilibre soi, et une fois qu'on l'est pour soi, on est capable de transmettre et d'accompagner des équipes et des personnes dans leurs besoins immatériels. Si on fait semblant qu'ils n'existent pas, on ne peut pas avancer correctement. Finalement, chaque être humain a des besoins immatériels aussi, et le travail représente une grande partie du temps de la personne donc il faut aussi pouvoir en parler, quand il y a des besoins à satisfaire. Elle dit ça parce que les gens ont plus facile et ont moins peur à parler de leurs besoins matériels (augmentation de salaire, avoir un nouveau téléphone, etc) et elle veut rendre, de la même façon, discutables les besoins immatériels.

Elle place ses formations sur l'énergie des saisons.

- Hiver = la sagesse, l'introspection, le centrage, le repos, tourné vers l'intérieur. On prépare le terrain pour le printemps qui vient. C'est le moment de réfléchir aux objectifs, aux méthodologies, aux process. On va davantage faire des formations sur la gestion et les outils de projets
- Printemps = le renouveau, la renaissance. On va lancer des nouvelles choses, travailler sur ses objectifs, semer des graines, faire des expériences, lancer plusieurs choses à la fois. Cette énergie se prête bien aux petites formations courtes et pas trop impactantes
- Été = full énergie, hyperactivité, au maximum de son énergie, abondance. Là, pour elle, il ne faut pas trop être dans la formation, il faut être dans **l'action** et y aller à fond dans le travail, bosser le plus possible.

- Automne = le bilan, le tri, les récoltes. Voir ce que j'ai semé, ce qui a bien marché, ce qu'il faut arrêter, etc. Au niveau formation, c'est le moment de voir ce dont on a besoin, qui sera plus impactant.

Cette théorie des énergies, c'est la nature qui est comme ça et donc il faut s'en inspirer. Moi, j'essaie de l'appliquer à l'organisation le plus possible, évidemment ça ne l'est pas à 100% non plus.

Il y a d'autres types de formation. Là où on apprend le plus, c'est sur le terrain. C'est en faisant, accompagné par un collègue qui sait, qui a l'habitude, qui peut montrer, expliquer au fur et à mesure.

- Vis-ma-vie = changer complètement de fonction (ex : un commercial va passer deux jours à la production pour comprendre leur réalité de terrain), c'est se mettre à la place d'un autre département pour mieux intégrer les besoins et les contraintes qui suivent derrière lui. Realco essaie de faire cette pratique assez souvent. Ex : pendant les deux étés, tous les collaborateurs ont été formés aux bases du customer service pour travailler au moins 3 jours là, afin que les collègues de ce département puissent prendre leurs congés.
- Mentorat = on fait des contrats de mentoring très spécifiques dans certains contextes (ex : réglementaire) pendant quelques mois. Le mentor répond aux questions, donne du contenu spécifique etc, transmet des savoir, savoir-faire, astuces, conseils, vérifie l'acquisition de certaines compétences. Le but est donc qu'un collègue apprenne le métier. En dehors du contrat, il y a aussi un mentorat naturel et régulier quand un nouveau collègue arrive.
- Coaching = faire évoluer la personne, pas spécialement sur une compétence spécifique, mais de manière générale. C'est davantage le développement personnel. Le coach n'a pas besoin d'avoir de l'expertise spécifique dans le métier (contrairement au mentorat), il va faire avancer la personne dans sa relation aux autres et à lui-même. Il va lui faire se poser des questions, lui faire comprendre ses besoins, ses limites, etc. C'est aider la personne à prendre conscience de et à faire les bons choix.

Evaluation des collaborateurs

On ne parle plus d'évaluation, en tout cas pas dans un processus régulier annuel, parce que c'est infantilisant. On va faire le point, chez nous on l'a appelé « entretien de progrès ». L'idée, c'est d'avancer. Pour moi, le DD s'inscrit dans cette démarche. Si on ne fait pas des progrès, et qu'on passe notre temps à nous évaluer, fin on n'avance pas. C'est faire la différence entre ce qu'on fait, et ce qu'on est capable de faire, et ce qu'on a envie de faire. C'est le développement de notre propre potentiel, dans le cadre de la culture, de la vision, de la mission, des valeurs, des compétences socles de l'entreprise. Faire évaluer 1 personne par une autre personne, ça ne lie pas notre propre potentiel aux potentiels des autres, ça lie encore moins à la culture dans laquelle on évolue et à la vision.

On met en place un entretien de progrès en 4 temps qui, finalement, cadre parfaitement à notre vision de co-crée. On le fait avec plusieurs retours / feedbacks / personnes qui ont droit à la parole. On le fait aussi dans notre cadre de sécurité physiologique, on met en avant la souveraineté. Finalement, c'est la personne elle-même qui est souveraine de son auto-appréciation et de son propre entretien de progrès. Tout ça est mis dans un cadre des compétences socles qui tiennent compte du développement durable.

1. Marche dialoguée avec 1 ou 2 coéquipiers : elle demande qu'ils aillent le faire dehors, idéalement dans la nature. La plupart le font, et la plupart adorent ! C'est de nouveau lié aux besoins immatériels de reconnexion à la nature. « Se dire qu'aller se balader et qu'en fait tu travailles, ça fait un bien fou aux gens ! »
2. Temps de l'auto-appréciation : temps profond d'intériorité
3. Temps d'échange sur le développement et sur les compétences, avec le responsable d'équipe. Ce dernier doit avoir cette vue d'ensemble sur son équipe, pour la gérer efficacement, et de manière respectueuse des besoins des uns et des autres.
4. Workshop d'équipe ou inter-équipe : temps de parole, de partage, feedback d'appréciation, etc. Il faut former les gens à savoir donner ce feedback.

L'entretien de progrès a pour objectif que la personne ait une vue complète sur ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien chez eux, leur place dans leur équipe, leur place dans l'entreprise, leurs besoins matériels et immatériels, leurs attentes, le bilan des compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire), leur contribution et leur progrès dans l'entreprise.

Au niveau des compétences, notre modèle de compétences socles est basé sur nos 4 valeurs. Ce qui ressort de l'entretien de progrès, c'est l'authenticité : chaque question a son pendant positif

et son pendant négatif. Je leur apprend que chaque force a sa faiblesse aussi, que chaque côté de la pièce a son côté de lumière et son côté ombre. C'est la vie quoi, on est fait de paradoxes (ex : Si on est quelqu'un de hyper fort dans l'entraide, souvent on risque de s'oublier soi-même). Mes questions sont souvent le blanc et le noir : ce dont j'ai été le plus fier, mes réalisations et contributions puis ce que j'aurais aimé mieux faire. Pour moi, le progrès est mis en avant, c'est le fait d'avancer vers ces différentes valeurs, et les ressentis. Dans l'authenticité, il y a parler de ses réalisations, mais aussi être capable de parler de ses ressentis. C'est très important, finalement, pour pouvoir garder et amener ses collaborateurs au meilleur de ce qu'ils sont. On est des êtres qui évoluent en permanence, donc « ce qui était le meilleur de moi l'année passée, n'est pas le meilleur de moi l'année prochaine ». Il ne faut jamais se reposer sur ses lauriers, ni au niveau individuel, ni au niveau collectif. Je dirais que c'est ça qui est valorisé, c'est biensûr la réalisation de ses propres objectifs, et pour moi, j'ai pas besoin d'avoir des détails. Moi, ce que je veux savoir c'est : est-ce qu'ils ont le sentiment d'avoir atteint leurs objectifs ? et est-ce qu'ils sont satisfaits ou pas quoi ?

Les performances écologiques ne sont pas encore évaluées à l'heure actuelle chez Realco, mais c'est prévu. En soit, dans les compétences socles, on pourrait trouver en quelques sortes des compétences écologiques mais on a des objectifs collectifs pour l'ensemble de l'entreprise depuis maintenant deux ans, là ça va être la troisième année. On a d'abord fait des objectifs collectifs qui sont liés à du financier. Pour moi le processus d'évaluation ou d'entretien de progrès, quel qu'il soit, ne peut pas être lié à du financier, mais vraiment rien du tout, parce que sinon il est **faussé**. On ne peut pas être dans l'authenticité, les gens ne mettraient en avant que ce qui a bien été parce qu'ils veulent un bonus / une augmentation. Il faut que la stratégie salariale derrière soit alignée. Par contre, on a des objectifs collectifs de toute l'entreprise qui sont liées à des bonus collectifs (CCT 90). Par faute de mesures objectives, on n'a pas encore crée des objectifs collectifs liés à la transition écologique, mais c'est prévu pour 2024 car ils vont désormais être en mesure de les suivre plus régulièrement. Par exemple, l'empreinte carbone sera mesurée tous les trois mois donc ils auront un objectif « bilan carbone de Realco » pour 2024 qui sera mis sous forme d'objectif collectif. Ils ont l'intention de mettre ceci en place pour aller plus loin dans la transition écologique. Il y aura aussi l'objectif de supprimer x produits avec des biocides. Ils vont remplacer ça aux objectifs de marge etc.

Ca paraît peut-être naïf de faire l'entretien de progrès de cette manière, en laissant vraiment la souveraineté à la personne. Mais si on veut travailler en gouvernance partagée, il faut un peu faire confiance aux gens. Par contre, évidemment que ça peut arriver que la personne

dysfonctionne et que ça se passe pas bien : il ne faut pas se voiler la face. Par contre, il est hors de question d'attendre l'entretien de progrès annuel : si quelqu'un dysfonctionne, que les comportements / résultats ne sont pas ceux attendus, que les savoir / savoir-faire sont foireux, **il faut réagir immédiatement**. Il faut directement aller en parler à la personne, voir ce qui se passe, lui amener les observations ou plaintes des autres. Il faut le dire tout de suite. Ca c'est encore en processus d'apprentissage pour les managers, je suis en train de leur apprendre. En fait, l'évaluation « négative » ou « critique » a lieu, mais elle a lieu dans l'instant T où c'est nécessaire. Si il faut prendre des mesures, faire des plans d'actions ou autre, on le fait tout de suite et on le fait sur mesure.

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision

« Avoir une gouvernance, ça veut dire avoir des règles pour organiser notre faire ensemble. Ces règles en tant que telles, c'est difficile de les décrire ici dedans. Par contre, une des choses les plus visibles de notre approche en gouvernance partagée, c'est que l'avis des collaborateurs est très régulièrement récolté avant de prendre la plupart des décisions. Il y a beaucoup de consultation des collaborateurs dans les processus de prise de décisions. Ce n'est pas juste faire des ateliers et *teambuildings*, mais au quotidien on consulte les collaborateurs concernés dans la prise de certaines décisions (c'est là que ça s'exprime le +). Dans chaque cercle et au-delà, les coéquipiers sont au minimum consultés avant les prises de décisions importantes. »

« Dans ces modèles de gouvernance partagée, l'utilisation de cercles permet de répartir les responsabilités, d'encourager la participation de tous les membres de l'organisation et de favoriser la prise de décision distribuée. Chaque cercle a une certaine autonomie pour prendre des décisions dans son domaine de compétence, ce qui réduit la centralisation du pouvoir et favorise la résolution des problèmes à l'échelle locale. Les cercles sont un élément central de ces approches de gouvernance et sont conçus pour créer une structure organisationnelle flexible, adaptative et participative ».

Outil : Faire des réunions en cercle. L'avantage c'est qu'on est tous à égalité, tout le monde se voit, personne n'est plus devant/derrière/haut/bas. On est à équidistance du centre. L'idée, c'est de pouvoir distribuer la parole et donc le pouvoir. Si c'est toujours les mêmes qui parlent et les mêmes qui se taisent, on ne peut pas avoir un pouvoir réparti correctement. Faire des réunions en cercle rend cela pouvoir.

Règles principales : respecter la parole, écouter activement et effectivement, être concis et pertinent (ne pas répéter ce qui a déjà été dit), écouter pour comprendre (et non pas pour répondre), parler en « je » plutôt qu'en « tu ».

« La gouvernance partagée fait partie du bien-être. On est à l'écoute des gens, ce sont des HUMAINS, ce ne sont pas des contrats à temps plein. D'ailleurs, on ne dit pas ressources humaines mais richesses humaines. On veut combiner les besoins individuels avec le collectif et mettre l'accent sur le groupe. Les humains sont des êtres collectifs. »

« Le bien-être, ça fait partie de la culture. C'est voir si la personne est satisfaite des horaires, conciliation vie privée - vie professionnelle, environnement de travail, sécurité, ... Pour moi, le plus grand enjeu du bien-être, c'est la communication et la façon dont on gère l'information. Parce que ça, ce n'est pas évident pour les gens, il y a trop d'infos dans tous les sens. C'est un gros point à améliorer. On a encore beaucoup de questions à se poser sur le droit à la déconnexion et la quantité d'informations à laquelle certaines personnes sont soumises. »

« On ne veut pas presser les gens comme des citrons. On laisse beaucoup d'autonomie aux collaborateurs mais s'ils ont du mal à gérer leurs priorités, on les met en contact avec des personnes qui vont les aider et leur apprendre à mettre les choses à plus tard. »

« Charge mentale et émotive, former les managers à être des coachs, à capter cette charge émotionnelle et à faire en sorte qu'ils la diffusent. »

« Tu te sens pas surveillé, il n'y a pas d'enregistrement des heures. On ne vérifie pas d'un point de vue IT si les gens passent beaucoup de temps sur internet et si c'est justifié. On est sur une politique de confiance à priori. »

B. CEO et CFO

Présentation de Realco : People, Planet, Prosperity

L'idée, c'est de dire qu'il n'y a pas que la finance dans la vie : il y a aussi les People et la Planète. Et c'est indissociable ! Et c'est probablement même ça qui nous fait nous lever le matin : on ne pense pas qu'à l'argent, et ceux qui ne pensent qu'à ça, ça nous paraît désuet. L'introduction de la journée avec la reine c'était : « Les entrepreneurs et les CEO s'inquiètent du taux d'absentéisme » donc ils ont commencé à s'intéresser à la santé de leurs travailleurs. Et je trouve ça assez puant (rire) comme intro. On a envie de leur dire « bah non, **le bien-être au travail est un objectif en soi !** ».

« People est un objectif en soi. Planet est un objectif en soi. Et pour que ça fonctionne tout ça, il faut que ça génère du profit sinon ça ne durera pas. La durabilité, ça passe aussi à travers avoir les moyens. Sur la longueur, il faut être durable financièrement aussi. Les trois sont indissociables ». – CEO

Cette mentalité est répartie différemment à travers les gens, à travers les pratiques, à travers les moments. Mais l'objectif est d'indissocier les trois.

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décisions – gouvernance

C'est un chemin, et il estime qu'on n'est pas très loin. Leur père (qui était l'ancien CEO) était un paternaliste bienveillant : il était le centre des décisions, même s'il n'avait pas plus de connaissances pour certaines décisions. Il avait un bon instinct et fonctionnait à cela, il n'y avait pas de budget, il faisait tous ses calculs en fonction de seuil de rentabilité. Cet ancien modèle de fonctionnement était facile : les rôles et responsabilités étaient claires, tout le monde allait voir le CEO pour une décision.

Quand George est arrivé, il n'était pas à l'aise avec ce type de fonctionnement, donc il a commencé à questionner sur comment les gens peuvent participer à la prise de décisions. Ils ont, dès lors, commencé à faire des budgets (ça permet de savoir qui peut dépenser quoi). Il a pour projet d'arriver un jour à travailler sans les budgets, c'est l'étape suivante car il estime que les budgets amènent plein de déviations. Mais du coup, ils ont utilisé les budgets pour donner de l'autonomie aux équipes. Ça a commencé par l'autonomie des directeurs (aujourd'hui appelés Team Leaders) : ils pouvaient décider de ce qui était dans leur budget, et si ça en sortait, alors ils devaient aller voir le CEO. Mais il n'y avait aucune transversalité : personne ne savait ce que les autres faisaient, personne ne collaborait, chacun faisait son truc. Donc là George (pas

encore CEO) a lancé des groupes de travail transversaux, une charte environnementale. C'était la première fois qu'il y avait un groupe de travail avec une personne de chaque département. Après, ils ont commencé à introduire le concept de « cailloux dans sa chaussure ». Puis avec tous les collaborateurs, ils ont reçu environ 200 idées, avec lesquelles ils ont fait six groupes de travail. Puis, ils ont lancé des projets transversaux sur base volontaire. Par la suite, ils avaient des outils d'intelligence collective, donc ils ont fait des projets sur base d'élections sans candidat notamment. L'avantage du volontariat est que ça regroupe des personnes engagées, ceux qui viennent sont les plus engagés. Ils ont lancé le groupe de travail « stratégie » qui visait à créer la vision, mission et les valeurs de Realco, sur base volontaire. Ça a permis d'avoir une vision engagée (vu que les personnes impliquées étaient engagées).

Et George, de son côté, a essayé de faire le moins possible, de partager le pouvoir. Il aimerait bien, un jour, commencer à éradiquer tous les signes de pouvoir (tout ce qui fait que ça se voit que quelqu'un est directeur, c'est-à-dire une place de parking réservée, avoir une plus grosse voiture que les autres, avoir un plus grand bureau).

A un moment, ils avaient planté plein de graines dans tous les sens de manière déstructurée, basée sur la croyance suivante : dans la gouvernance partagée / l'entreprise libérée, il n'y a pas de vérités, pas de théories, pas de modèles, il n'y a que des témoignages. Et surtout, ça ne sert à rien de le dire, il faut le faire. Donc, il ne faut pas faire des grandes annonces pour dire qu'on est une entreprise libérée, il faut juste **faire** des choses. Et après, les gens vont se rendre compte que leur environnement a changé. L'idée, c'est de dire « on ne dit rien, mais on fait des choses ». Et donc, ils ont commencé à créer des groupes de travail, à impliquer beaucoup plus tout le monde, ils ont quand même fait quelques efforts sur les signes de pouvoir.

Dans le cercle général, ils ont mis en place un nouveau système : si le représentant (donc le team leader de l'équipe) n'est pas disponible, c'est quelqu'un de son équipe qui peut venir. Ils ont fait ça parce que ce cercle était toujours sacralisé, les gens avaient l'impression que des choses très confidentielles se disaient, que c'était très opaque, etc. Donc, ils ont essayé de mettre beaucoup plus de transparence et de l'ouvrir. L'idée, à long terme, est de l'ouvrir à tous. Au final, le fait que n'importe qui de l'équipe peut venir est très intéressant puisqu'ils ont à chaque fois des dynamiques différentes, ce qui redynamise le cercle (car sinon ils tournent en rond avec les dix mêmes personnes pendant trois ans qui discutent des mêmes sujets tous les mois). De plus, par transparence, ils font chacun à leur tour une vidéo de résumé de toutes les décisions importantes du cercle général à tous les coéquipiers. Pour cela, la personne prend des notes et à la fin ils clarifient tous ensemble ce qu'ils vont communiquer, pour voir ce qu'ils retiennent

de cette réunion. Ils ont mis en place des rôles tournants, ce qui représente aussi le partage de pouvoir (comme ça il n'y a pas que le CEO qui gère la vidéo, les sujets à aborder à la réunion, la présence de chacun, la facilitation, la nourriture à préparer, ...). Pour la petite anecdote, George avait déjà suggéré ces deux révolutions quand il n'était pas encore CEO, mais l'un des directeurs du cercle général, et tout le monde avait refusé car, en réalité, les gens aimaient bien que le cercle soit sacralisé. C'est seulement quelques années plus tard (il y a deux ans) que les gens ont accepté.

Règle importante : chacun est souverain de ses actions. Ici, il n'y a pas de contrôle.

Le cercle général est un centre d'alignement stratégique. C'est à la fois un centre de décision transversale et d'information. Tout Realco doit y être représenté. Exemples de sujets qu'ils discutent : les budgets, gestion d'urgence (incendie, covid, flexibilité d'horaire pour les collaborateurs en covid), projets transversaux, présentation des objectifs de chaque équipe 1x/an pour tenir les autres au courant et demander leur avis, définition des rôles de chaque cercle en gouvernance partagée...

Ils ont mis en place des « cercles » qui est inspiré du modèle de l'Université du Nous. Ces cercles représentent, à la base, chaque département. Ensuite, ils ont créé des cercles sur les besoins (bien-être, cercle de pilotage RH, ...).

Pour définir les rôles, périmètres, domaines d'actions de chaque cercle, ils ont procédé à « la gestion par consentement » (voir UdN) où il y a des tours de clarifications, d'objections. Ce n'est pas statique, ils peuvent encore évoluer s'ils le souhaitent. « Par rapport au fait de clarifier tous ces rôles, je pense que c'est un élément important de la gouvernance partagée. Ça ne doit pas être brouillon. En fait, c'est plus facile de donner toutes les décisions à une seule personne. C'est plus difficile, en fait, la gouvernance partagée. Et comme c'est plus difficile, il faut structurer plus et être plus clair sur les cadres. Et c'est ça qu'on est en train de faire. Ça peut sembler un peu lourd, mais ça me semble nécessaire pour ensuite pouvoir prendre les bonnes décisions et savoir sur quels sujets on est autonome dans notre cercle, quel est notre rôle et pourquoi on nous fait confiance. » (CFO).

Le cercle de pilotage RH a été créé pour éviter que la RH ne prenne des décisions toute seule. Il est donc composé d'elle, du CEO, de la CFO et d'un membre du cercle général élu à une élection sans candidat pour un mandant de 1 an. La CFO permet d'apporter un regard sur la finance et la personne du cercle général permet d'apporter un regard extérieur. Celle-ci devait être membre du codir parce qu'ils allaient quand même parler des salaires, et ils ne sont pas

transparents à ce point que pour prendre un coéquipier random. Il fallait donc aussi quelqu'un qui avait une certaine séniorité et un haut salaire.

« On n'est pas non plus une démocratie. J'aimerais bien qu'on soit une démocratie mais on ne peut pas toujours décider de tout tous ensemble. Et en fait, c'est ça qu'on fait, **on décide tous ensemble de qui va décider de quoi.** » (CEO). C'est comme une démocratie qui va déterminer à quoi va servir la Chambre et le Sénat, puis eux seront autonomes pour prendre leurs décisions. Exemple : ils décident tous ensemble au cercle général que la RH est autonome pour s'occuper des salaires. Ensuite, elle a décidé de discuter de cela au sein du cercle de pilotage RH car elle ne voulait pas avoir ce pouvoir seule.

Concernant la prise de décision individuelle des coéquipiers, ils ont un processus de consultation (*consulting process*). Ils aimeraient bien arriver à cet idéal : être obligé de consulter toutes les personnes impactées par les décisions qu'ils vont prendre, mais après ils peuvent faire ce qu'ils veulent. Comme ça, les gens prennent les décisions en connaissance de cause. Bien entendu, il y a quand même des contraintes comme le budget. L'idéal est donc de mettre en place une ligne de flottaison : un processus où l'on peut prendre des décisions en autonomie seulement si cela ne met pas l'entreprise en danger. Ces décisions sont consultées auprès de tous, et chacun a pu donner son avis. « J'aimerais bien y arriver, mais on n'y est pas encore. Ce sont des concepts qui vont arriver » (CEO). Il aimerait bien aussi arriver à la transparence des salaires, mais pour l'instant il y a trop de jalousies. « Par rapport à la prise de décision par les coéquipiers, c'est aussi un challenge de changer les mentalités, et c'est aussi une difficulté pour certains tempéraments de devoir prendre la décision. C'est plus facile d'avoir un patron qui prend la décision et de pouvoir se cacher derrière les décisions des autres. Ici, quand on demande aux gens de devoir prendre leurs responsabilités et des décisions parce qu'ils connaissent mieux, ça demande que les gens soient responsables de leurs décisions, ce qui peut mettre dans l'inconfort » (CFO). « En fait malheureusement, on n'a pas tous les mêmes compétences. Tout le monde n'a pas la même maturité. Et c'est quand même un sacré challenge de donner l'autonomie biensûr, et alors l'autonomie totale, on n'est pas encore prêts pour ça » (CEO).

Donc, au final, ils décident au sein du cercle général, quelle équipe va pouvoir décider de quoi. Puis, au sein des équipes, ils discutent tous ensemble des décisions qu'ils vont prendre, donc chaque coéquipier est impliqué. Ensuite, chaque représentant de l'équipe va proposer les décisions au cercle général. De manière générale, il y a pas mal d'autonomie dans les équipes. Le CEO confie, *a priori*. « C'est quand même pas toujours facile à laisser, parce que

maintenant, je me rends compte, il y a plein de décisions qui sont prises tout le temps, dont moi je ne suis pas au courant. Au début, je savais tout ce qui se passait » (CEO). « Ca, c'est un exemple quand même. J'étais paumé parce que je trouvais qu'ils prenaient une mauvaise décision, mais je ne voulais pas décider moi » (CEO).

Concernant le comité de vision, il est composé de 10 gardiens, 5 internes, 5 externes. Pour l'instant, il y en a eu que deux. Le premier était informatif, il consistait à présenter Realco au comité et à apprendre à se connaître. Le conseil d'administration est fait légalement pour parler de profit et d'administration. Realco a changé ses statuts pour dire qu'ils faisaient du profit POUR les people et la planète, ils sont passés devant le notaire etc. Le comité de vision, porté par l'ASBL Corporate Generation est parti de deux constats :

1) on veut parler d'écologie, d'environnement, de futur mais on n'intègre pas les plus jeunes qui, pourtant, sont les plus légitimes à parler du futur. Le but est donc d'intégrer les jeunes.

2) Il faut intégrer la planète plus souvent.

Ce comité est donc là pour faire tout ce que le conseil d'administration ne fait pas (mais qu'il devrait faire un jour). Donc, ils parlent de people et de planète, mais ils ne parlent pas de profit. Et, ils en profitent pour faire un mécanisme « idéal » car ils ont toutes les générations : une dame de 70ans, deux jeunes de moins de 30 ans, puis des quarantenaires, bref ils ont tous les âges ; ils ont aussi une répartition des sexes égalitaires ainsi que moitié internes – moitié externes à Realco. « Moi je trouve que c'est très énergétique comme réunion, contrairement aux conseils d'administrations composés d'hommes de 60 ans, blancs, riches qui sont très énergivores. A côté, on a créé l'opposé qui est très énergétique. Je pense qu'un jour, l'idée c'est de les fusionner, de créer des ponts entre les deux. C'est l'idéal » (CEO). « Pour l'instant, ce sont deux conseils très complémentaires. L'idée, c'est de commencer à les croiser pour ensuite n'en faire plus qu'un » (CEO). Pour le troisième comité de vision qui aura lieu de février, ils vont parler des KPI people planet de Realco et de ce qu'ils vont mettre dans leur rapport annuel. Il a quand même bon espoir qu'on puisse totalement transformer le conseil d'administration.

« La gouvernance partagée, c'est donner plus de place à l'humain, qu'il ait un vrai rôle à jouer et qu'il soit acteur de son entreprise, par rapport au capital représenté au conseil d'administration qui pourrait mettre des pressions sur ses ressources humaines » (CFO)

« Dans une démocratie, c'est plus compliqué d'être rapide. En termes de rapidité, c'est sûr que ce type de structure n'aide pas. Par contre, en termes d'engagement et d'intégration de la prise de décision par tout le monde, on prend une direction de manière irréversible, on avance pas à pas et je pense que la gouvernance partagée peut vraiment aider à la transition écologique et sociale. Je pense que c'est vraiment beaucoup plus puissant, même si c'est un peu plus lent. Ça pourrait être plus rapide mais je cherche toujours la clé » (CEO). « Pour moi, la vision, la mission et les valeurs sont un peu le fondement de tout. On les a créés en gouvernance partagée, tous ensemble, avec des outils d'intelligence collective différents » (CEO).

« Pour moi, c'est indissociable. Tu ne peux pas faire une transition écologique, sans une transition sociale. C'est marrant, on dit souvent *save the planet*, mais c'est pas du tout ça. C'est *save the people*. La planète, elle s'en sortira très bien. En fait, c'est sauver la planète pour sauver les people. En fait, c'est complètement entremêlé » (CEO).

« On cherche l'épanouissement de chacun, et pour être épanoui, il faut être autonome, il faut sentir qu'on se développe, il faut donner du sens » (CEO). « On dit souvent que l'épanouissement repose sur l'autonomie, l'appartenance et les compétences. Il faut travailler sur l'appartenance et ça c'est plutôt bon chez Realco. Les gens se sentent appartenir à un groupe. Les compétences veulent dire que chacun doit sentir qu'il se développe et qu'il progresse. Et l'autonomie permet de pouvoir prendre soi-même une décision. Et ces deux derniers points sont permis grâce à la gouvernance partagée » (CEO). « Ca peut être une mission de vie, que de chercher l'épanouissement des gens autour de nous et chez Realco, c'est ce qu'on essaie de faire. Pour avoir vraiment de l'impact, il faut que chacun se sente investi de la vision de Realco, qui est d'avoir de l'impact justement pour les People et pour la Planète » (CEO). « Il faut considérer l'humain, considérer les employés comme des acteurs qui ont un rôle à jouer plutôt que juste comme des ressources à utiliser » (CFO).

L'appartenance fait référence à leur valeur « cohésion ». **« On a tous besoin de sentir qu'on appartient à un groupe. Et ça Realco le fait plutôt bien, depuis toujours. On a tous un autre besoin, c'est de sentir qu'on progresse, qu'on apprend des choses, qu'on se développe. Et on a tous besoin d'autonomie, de sentir qu'on a une légitimité et une compétence pour prendre des décisions et agir soi-même. Et donc si tu travailles sur ces trois catégories de besoins, selon un professeur d'université, tu réponds à tout. C'est prouvé que ce sont des besoins pour le bien-être et pour l'épanouissement professionnel. » (CEO et CFO)**

« Moi je trouve qu'à travers ces trois axes, on travaille l'épanouissement, et en travaillant l'épanouissement, on amène du bien-être et la performance durable à long terme. On va surtout libérer le potentiel, la créativité et la performance de tout le monde » (CEO).

« Si on n'était pas dans la gouvernance partagée, ça voudrait dire qu'on imposerait aux directeurs de faire un truc et puis tout le monde devrait suivre. Là l'idée, c'est que ça vienne de tout le monde » (CEO).

Création de la vision, mission, valeurs

Première étape : envoi d'un petit questionnaire à l'ensemble des collaborateurs. Types de questions : quelles sont vos expériences ? quelles sont les valeurs de Realco selon vous ? Quels sont les comportements types de Realco ? Comment vous le vivez ?

Deuxième étape : sur base de toutes les réponses, les membres du groupe de travail ont écrit une première vision et mission

Troisième étape : ils ont rassemblé tous les collaborateurs de Realco. Ils ont fait un tour de clarification et d'avis sur la vision et la mission proposée. C'est parti dans tous les sens, personne n'était d'accord, tout le monde était démotivé, etc.

longue pause à cause de l'incendie

Quatrième étape : ils ont recommencé de manière plus radicale. Il y a eu quelques changements dans les membres du groupe de travail. Ils ont refait une autre version, puis un autre tour de clarifications. Les réactions étaient meilleures, même s'il restait des choses à changer.

Cinquième étape : ils ont proposé une troisième version. Le groupe de travail a, ici, pris la souveraineté et s'est dit que c'était à eux de le faire, donc ils ont assumé leur proposition et l'ont présenté lors d'un événement. Ici, ça a été très bien reçu, aussi parce qu'ils y avaient mis la forme.

Sixième étape : tout le monde a travaillé, par tables, sur comment intégrer la vision dans son boulot afin que celle-ci les concerne TOUS.

Septième étape : ils ont travaillé, dans un deuxième temps, les valeurs. Chacun devait d'abord écrire, seul, les cinq valeurs auxquelles il pensait. Puis, ils devaient se mettre d'accord par deux sur les cinq valeurs qu'ils allaient garder parmi les dix. Ensuite, idem par quatre.

Huitième étape : par groupes de valeur, les gens devaient venir avec des exemples concrets de comment cela se passe chez Realco. Sur base de cela, il y avait plein de données, et le groupe de travail devait se mettre d'accord sur quatre valeurs.

Neuvième étape : présentation des quatre valeurs.

Dixième étape : les valeurs doivent servir à créer des comportements attendus pour réussir la stratégie. « Soit on l'est, soit on pense que ça doit le devenir. On voulait rattacher les valeurs à des compétences socles » (CEO). Il y en a 3 ou 4 par valeurs. « **C'est à travers les compétences socles, qu'on va former les personnes de Realco pour qu'ils soutiennent vision, mission, valeurs. Et celles-ci représentent un mélange de People, Planet et de Prosperity** » (CEO). « On va mettre l'accent sur la prise d'initiative, la créativité pour l'innovation, qui peut venir de tout le monde » (CEO). « Les 3P se retrouvent dans la vision, mission, valeurs » (CEO). « Il faut que chaque innovation soutienne notre vision, puisque celle-ci est la direction qu'on prend. Donc, ça se fait à travers l'innovation. Tous nos processus devraient être réécrits pour soutenir notre vision, mission, valeurs. Et dans celles-ci, il y a les 3P » (CEO).

Formation

Ils avaient fait un sondage l'année passée pour demander aux gens dans quelle compétence socle ils avaient envie d'être formés entre la conscience climatique ou une meilleure communication et le vote avait été en faveur de la première. La Fresque du climat servait donc à renforcer une des compétences socles, qui est conscience du monde qui m'entoure. En 2024, la formation portera sur la compétence « communication non violente ». « L'objectif de la fresque du climat est de conscientiser aux enjeux climatiques pour que les personnes aient la conscience pour prendre des décisions. C'est aussi pour qu'on ait échangé sur ces enjeux, et réalisé ensemble afin de remettre tout le monde à niveau. Car le niveau de conscience était très différent et ça donne parfois lieu à des petits clashes sur certaines décisions. Ici, au moins on a une base commune » (CFO). « On veut un alignement sur les valeurs et la vision. Ça donne aussi une certaine explication sur la vision et plus précisément sur la transition écologique. Parce que le climat, c'est urgent » (CEO). « C'est un état de conscience, tout le monde devrait être au courant qu'il y a un vrai enjeu climatique. C'est un alignement pour mieux prendre des décisions ensemble et pour fluidifier la prise de décisions » (CEO)

« Je suis convaincu que la fresque du climat conscientise les gens, ça les rassemble, et ça veut dire que chacun va vouloir prendre des décisions qui vont dans la même direction, c'est-à-dire vers la vision de Realco » (CEO).

Rémunération

D'ici 2030, ils pensent réussir à supprimer les voitures de société parmi les avantages rémunérateurs. La législation pousse à en sortir, car l'avantage fiscal est maintenant bien moins intéressant pour les voitures polluantes. La loi est en train de pousser à l'électrique, sauf que certaines personnes comme celles qui vivent en appartement ou qui font des longs kilomètres ont des contraintes pour les charger. Chez Realco, ils vont compenser cela en augmentant les salaires, et après les gens en feront ce qu'ils veulent. Pour l'instant, Realco n'a que des électriques ou des hybrides pour les commerciaux.

Il y a aussi des éco-chèques où ils donnent du net aux gens pour des achats qui ont + ou – de sens. Il y a aussi les bike leases. Ils ont pensé à mettre en place le budget mobilité (renoncement à la voiture contre un budget destiné pour trois piliers écologiques : vélo, transports en commun et covoiturage) mais ce n'est pas adapté à Louvain-La-Neuve. Pareil pour le plan cafétaria qui donne plus de flexibilité, mais les gens ne sont pas demandeurs pour l'instant.

Dans le mode de rémunération, ils ont rendu l'ensemble des ouvriers employés, pour qu'il n'y ait plus qu'un statut. Maintenant, il n'y a plus que des employés et des indépendants. Mais la rémunération est au moins égale. Cette harmonisation des statuts a permis que la répartition des salaires sur l'année soit la même, un lissage des salaires. Ça a impliqué d'avoir les mêmes politiques de travail pour tout le monde (plus de pointage et donc moins de contrôle) ; ça a donné les mêmes droits à tout le monde, et a donc réduit les inégalités.

Exemple de flexibilité : pendant le covid, tout le monde était mis de base en 3/5^e. Puis, chacun pouvait changer cela en fonction de ses besoins. Donc, celui qui avait beaucoup de travail pouvait choisir de passer à 5 jours / semaine tandis que celui qui avait ses enfants à gérer en permanence pouvait travailler uniquement 2 jours s'il le souhaitait. Le reste des jours était payé par le chômage. Realco avait donc une grille hebdomadaire où chacun cochant ce qui l'arrangeait, et ça pouvait changer chaque semaine. Ça a permis aux gens de déculpabiliser et de faire ce qu'ils voulaient.

Evaluation des collaborateurs

Par rapport à l'entretien de progrès, la CFO aime bien le fait de récolter différents feedbacks venant de différentes personnes, qui changent d'années en années. Ça renforce la puissance du feedback. Elle a aussi aimé le workshop d'équipe où ils partagent ce qu'ils ont réalisé, c'est un moment où tout le monde peut se confier. Elle a une équipe assez hétérogène et elle était donc

assez étonnée de voir que tout le monde avait les mêmes besoins, les mêmes envies. Le fait de partager son auto-évaluation implique de révéler une partie de soi, ça crée du lien de confiance dans son équipe. Elle a appris plein de choses de cet entretien, c'est très positif.

L'idée à travers le progrès, c'est que ça ne sera pas toujours la même équipe. L'idée est d'amener du dynamisme, puisqu'on demande à des personnes différentes, et ce n'est pas chaque année entre le manager – managé.

C. Team Leader Business to Client – membre du cercle de pilotage RH

Consultation et participation des travailleurs à la prise de décision – gouvernance partagée

Concernant son élection sans candidat pour rentrer dans le cercle de pilotage RH, ils ont fait cette élection au sein du cercle général. Ils ont discuté des points forts que la personne devrait avoir, les types d'expériences, etc. De là, est ressorti que cela doit être quelqu'un d'intègre, qui respecte la confidentialité, qui a d'autres reculs d'autres sociétés, etc. Ils ont listé toutes les propositions, puis chacun a voté en accordant des points aux propositions. Ensuite, ils ont chacun voté pour un nom en sachant que cette personne doit avoir les compétences citées. Après il y a eu une discussion pour qu'il accepte de son côté.

Dans le comité de pilotage RH, ils peuvent discuter de tout un tas de sujets : que faire en cas d'accidents de voiture de sociétés, lancement de questionnaires au personnel de Realco pour savoir ce qui est important ou non, salaires, promotions, les jours de congé, débat sur l'épargne pension, ... En tant que membre du cercle général, il défend l'ensemble des membres du personnel Realco dans le comité RH. Cela a du sens, selon lui, d'être dedans pour avoir une vision sur comment on fonctionne avec le personnel. Sur les 4 membres de ce cercle, il y a la responsable RH, le CEO, la CFO, donc c'est important, selon lui, d'avoir quelqu'un qui défend les besoins du personnel. Cela permet de donner plus de « contrepartie » et de réfléchir ensemble à faire mieux. Il connaît les besoins du personnel grâce aux discussions informelles dans le couloir, à la cafétaria, etc. S'il n'a pas pu récolter les avis d'au moins une personne de chaque équipe, alors il va essayer de défendre les intérêts généraux, en essayant de fonctionner au mieux pour tout le monde.

Avant, il était dans le cercle stratégie qui avait pour but de débiter la vision, mission, valeurs. Ce processus a pris beaucoup de temps parce qu'ils ont dû faire des itérations régulières. Ils ont proposé plusieurs fois le projet au personnel de Realco, en vue d'obtenir des feedbacks pour adapter la vision, mission et les valeurs. Cela a donc aussi été construit par le personnel de

Realco et pour le personnel de Realco, et pour leurs clients, leurs fournisseurs, soit tous ceux qui les entourent. « Souvent quand on lit les valeurs, visions et missions sur les sites webs des sociétés, on a l'impression que c'est du blabla, c'est souvent très bateau. Mais par contre, cela a une importance grande car le personnel doit quand même s'accrocher à cette vision, mission et ces valeurs. Donc, consulter les gens, c'est un surplus puisqu'une fois que c'est acté et qu'on a un accord +/-, car l'accord à 100% n'existe pas, mais une fois que sur les grandes lignes, on est vraiment d'accord, tout le monde se met aussi derrière. Donc la gouvernance partagée a du sens aussi là ».

Concernant son autonomie sur la prise de décisions, cela dépend quels types de décision. Si ce sont des décisions qui ont un impact financier, il ne prendra pas la décision tout seul. Par contre, si ce sont des décisions concernant le fonctionnement journalier de son équipe, là il peut décider en toute autonomie, tant que c'est en rapport avec la vision, mission et les valeurs. Ces dernières donnent une direction. Donc si la décision à prendre ne coûte pas une masse d'argent, et n'a pas une implication directe sur les finances de la société, alors les collaborateurs peuvent décider. Mais, de nouveau, cela a du sens de d'abord en parler avec l'équipe et avec les parties prenantes.

Aujourd'hui, ils travaillent sur les rôles de chaque équipe au sein du cercle général afin de peaufiner au mieux les cadres dans lesquels chacun peut prendre des décisions. C'est encore un travail en cours, cela a été validé pour certaines fonctions.

« On a créé tous ensemble la vision, la mission et les valeurs, et ça c'est la guidance sur ce qu'on fait. Je pense que tout le monde ne doit pas toujours pouvoir décider, mais toutes les parties prenantes devraient être consultées. C'est un cheminement qui demande un changement de fonctionnement pour tout le monde. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut décider à partir de demain. C'est un chemin et en cours de route, il y a des besoins d'adaptation des gens, de compréhension, d'explication, de communication. Pour faire tout ça, ça prend du temps. Les grandes lignes sont là, il ne reste plus qu'à, mais ce n'est pas aussi facile. Cela demande du travail, de l'adaptation, et je pense qu'on est sur le bon chemin ».

Il est certain que ce type de gouvernance contribue au bien-être et à l'épanouissement des collaborateurs. « Je suis certain que le bien-être de tout le monde passe par là. Je ne suis pas spécialiste en la matière, mais le fait de pouvoir donner ton avis sur quelque chose, cela donne quand même un certain pouvoir à tout un chacun, d'aussi faire changer les choses. Une fois qu'on voit qu'on n'est pas 100% d'accord avec quelque chose, on influencera aussi les gens autour de nous, en discutant. C'est très démocratique. »

Ce type de gouvernance/structure pose quelques limites selon lui. D'abord, la difficulté des cercles, c'est qu'ils ne sont pas toujours au courant de tous les cercles. Ensuite, le seul problème qui risque de venir, c'est que quand les rôles ne sont pas bien définis, il y a peut-être des décisions qui ne sont pas prises. De plus, il faut aussi être certain que tous les rôles sont pris, et que rien n'a été oublié.

« C'est une route, c'est une longue route, sur laquelle tu rencontres des carrefours et sur ceux-ci tu te rends compte qu'il y a peut-être des parties qui ne sont pas reprises pour le bon fonctionnement de la société. Pour moi, c'est quelque chose qui vit, qui n'est pas fixe, qui doit pouvoir changer dans le courant du chemin. Je ne pense pas qu'on a oublié beaucoup de choses, je pense qu'on a une bonne base. Le travail maintenant, c'est plutôt le peaufinement. Et je pense que tout le monde s'y retrouve ».

« Il y a des gens qui ont pris le TGV, donc certaines directions, et qui pensent qu'il y a des gens derrière qui ont pris le wagon. Mais en fait y'a des gens qui n'ont pas pris le wagon. Donc, il faut de temps en temps s'arrêter pour voir si tout le monde est encore là, si tout le monde a compris, si tout le monde est dans le même TGV. Peut-être qu'il y en a qui sont dans un autre TGV et il faut les remettre dans le même TGV. Mais ça ce sont des points qu'il faut faire continuellement, au fur et à mesure, et on ne s'arrête pas là. Le train, une fois qu'il est en route, il fera des arrêts, et là il faut regarder si tout le monde est toujours là ». « Comme c'est nouveau pour tout le monde, tout le monde doit s'adapter, tout le monde doit y mettre du sien »

« Le fait d'être *empowered*, d'avoir sa voie dans la totalité, c'est quand même très beau ! »

Formation

Concernant la fresque du climat, cela a, pour lui, confirmé les grandes et petites lignes de Realco. Cette formation a fait en sorte que les gens de Realco réalisent encore **mieux** certaines décisions prises dans la société, la direction de Realco. Cela a confirmé qu'on a pris les bonnes décisions, que le climat est très important pour Realco. « Il y a des sociétés qui font beaucoup plus pour le climat, on est en train de se mettre à jour, ça se fait petit à petit mais on a pris la bonne direction ».

« La vision, mission, valeur a quand même mis une ligne directrice sur toutes les décisions qu'on prend ».

La fresque du climat a conscientisé les gens mais par contre il trouve ça dommage de ne pas avoir encore vu aujourd'hui de suivi sur cette formation. « La fresque du climat aide à conscientiser le personnel de Realco sur qu'est-ce qu'on fait et pourquoi on le fait, qu'est-ce qu'on peut faire pour améliorer nos scores environnementaux et sur les enjeux à court et à long termes. Pour moi, ça a été un peu une communication ».

Concernant la formation stress & burnout, l'idée de faire cette formation en soi est très bonne, surtout parce qu'ils ont connu plusieurs burnouts chez Realco depuis 4 ans. L'idée de conscientiser les gens là-dessus est importante, mais la formation était ennuyante. Ils étaient là pendant 3h à regarder une dame qui parle : c'était pour lui un peu trop théorique et pas adapté aux besoins. C'était beaucoup trop long, des gens lui ont fait un retour comme quoi après 1h ils en avaient marre. C'est impossible d'être concentré pendant 3h d'affilée. Mais, à part le fait que c'était beaucoup trop long, cela a quand même conscientisé les gens, du moins pendant cette période-là. Selon lui, il n'entend plus personne en parler aujourd'hui, mais il ne sait pas si c'est nécessaire d'en reparler. Cela a donc quand même mis un point, montré que le burnout existe, les effets qui se passent quand ça arrive, que ça peut toucher tout le monde, que le bien-être de chacun devrait être repris pour ne pas avoir de burnout, etc.

« Pour moi, d'un point de vue personnel, la société est en grand changement et le changement n'est pas dans l'ADN des gens, je veux dire par là que les gens n'aiment pas changer, donc ça prend du temps ».

Il a eu par le passé une formation en « category management » avec l'équipe B2C, donc ça touche au people car ça a donné des nouvelles connaissances et compétences aux personnes, ainsi qu'à la prospérité puisque ça a permis de générer de nouveaux chiffres.

[Evaluation des collaborateurs](#)

D'un point de vue personnel, il trouve que l'entretien de progrès demande quand même beaucoup de temps. D'un point de vue équipe, les gens n'y voient pas toujours l'avantage. Il y a certains petits détails qu'il trouve enfantins. Ex : quand t'es d'accord ou non, ils le communiquent par des gestes, il trouve que ce n'est pas la bonne manière de communiquer entre adultes. De plus, il y avait 3 étapes dans l'entretien, pour lui c'est de trop. Le désir d'équipe serait de revenir à du *one to one*, avoir une discussion avec les gens, être ouvert, correct et juste. Cela a du sens d'incorporer d'autres gens pour avoir une idée de ce que les autres pensent, mais la difficulté pour eux c'est de trouver des nouvelles personnes, car ils ont une petite équipe et n'ont pas beaucoup de collaborations avec les autres équipes. Donc ça n'a pas

de sens pour lui de demander un feedback à des gens avec qui il ne travaille pas. De temps en temps, c'est aussi un peu bateau. « La culture chez Realco a été très fortement mise sur la communication bienveillante. Bienveillant, ça dit beaucoup de choses et ça ne dit rien. Sous ce socle de bienveillance, les gens ne disent plus ce qu'ils devraient dire ». « Assertif chez Realco, ça veut dire agressif. Moi je suis quelqu'un de très assertif et au long de mon chemin chez Realco, je suis devenu moins assertif. Pourquoi ? Parce que quand je suis assertif, les gens perçoivent cela plus comme très confrontant, et ça donne l'air d'être agressif ». **« Je pense qu'on est très conscient de cela, que les gens disent toutes les bonnes choses, et vont plus difficilement dire les mauvaises choses, tandis qu'il y a un certain besoin de pouvoir dire les choses qui vont moins bien, ou qui ne sont pas tops. Ce n'est pas pour ça qu'elles sont mauvaises, mais il faut pouvoir dire aux gens lorsque ce n'est pas ce que l'on attend. Et ça, Realco a pour moi quand même un certain problème ».**

Dans l'équipe, l'entretien de progrès est un peu perçu comme devoir mettre du temps dans quelque chose qui ne semble pas important. La demande de l'équipe a été plutôt d'avoir plus de temps en *one-to-one* régulier. L'évaluation est nécessaire, mais selon lui, ça ne doit pas être aussi long chaque année.

Sinon le fonctionnement, lui, est adapté à l'air du temps.

Il trouve ce processus bien pour des nouveaux collaborateurs qui viennent d'arriver chez Realco, car ils ont un suivi avec des entretiens réguliers. Donc après x mois, les managers les voient pour voir comment ça se passe, qu'est-ce qui va bien ou moins bien, etc. Selon lui, ça, ça a du sens. Par contre, pour des gens qui sont là depuis des années, faire des entretiens de progrès c'est bien, mais de temps en temps ça serait même meilleur d'avoir plusieurs moments en *one-to-one*, que d'en faire un processus long 1x par année. « Tout le monde se dit : bon ok voilà. C'est un boulot qu'on doit faire parce qu'on doit le faire. C'est pas un boulot qui est spécialement porté parce que c'est du surplus au travail qu'on doit déjà faire. Mais je ne veux pas dire par là que c'est mauvais. Moi je trouve que c'est bien qu'on ait un protocole, mais de temps en temps aller un peu plus vite au but ne ferait pas de mal ».

Bien-être

Mise en place du sport : le yoga, aller courir.

La grande cuisine où il y a des mélanges de noix, des fruits. **« C’est quand même top ! Tu arrives ici, tu n’as pas eu le temps du petit dej, tu prends quelques noix, c’est super quoi ! Ce sont des choses qui rendent la vie plus aimable chez Realco ».**

Ils ont aussi beaucoup de flexibilité. Normalement ils sont censés arriver à 8h30 mais ils sont flexibles donc si tu arrives plus tard, tu termines plus tard. **« On n’est pas dans un système de contrôle. Avant, il y a encore 4 ou 5 ans, il y avait quelqu’un qui contrôlait l’heure à laquelle on arrivait. Maintenant, ce n’est plus comme ça ».** « La mentalité a changé, la manière de fonctionner a changé ».

Il y a le télétravail mis en place, ce qui a beaucoup de sens selon lui, cela aide les gens à mieux fonctionner et à mieux intégrer leur vie personnelle avec le boulot.

« Ce sont toutes des choses qui ont fait en sorte qu’on sait mieux fonctionner pour travailler. On sait mieux planifier. On sait mieux s’épanouir, mieux gérer notre famille, mieux gérer notre travail. Je ne vois que du positif »

« Ce sont toutes des petites choses qui font qu’on a quand même une chouette société, un bon fonctionnement. Est-ce que ça peut s’améliorer ? Bien-sûr mais on est déjà bien ».

Il dit que pouvoir donner son avis contribue au bien-être, les collaborateurs n’ont pas la possibilité dans toutes les sociétés. **« De toutes les entreprises où j’ai travaillé dans le passé, Realco est quand même la première société à donner autant de valeur à ce que les gens pensent. Donc, on peut être fier ! ».**

Rémunération

Ils peuvent commander des produits de Realco gratuitement.

C’est lui qui a poussé pour intégrer le vélo au package salarial. Il reçoit un montant en euros pour chaque kilomètre parcouru à vélo pour venir au boulot, donc il note le nombre de km parcourus. Les gens peuvent aussi payer pour un leasing à vélo, qui sera déduit de la rémunération brute (il pense).

Pour lui, les ATN, c’est ce qui est dans la marge. Ce que les gens regardent, c’est le net reçu à la fin du mois. Et là, il pense qu’il y a encore du travail à faire. Il est flamand d’origine, donc il compare avec la paie qui est supérieure en Flandre qu’en Wallonie. Par rapport à la Wallonie, les salaires sont corrects, mais par rapport à la Flandre, ils sont nettement inférieurs.

Pour le personnel de Realco, le bonus collectif est super, selon lui. « **On est tous dans le même bateau, on va tous dans la même direction : faire mieux, faire plus. Donc c'est une bonne chose de faire des bonus collectifs** ». D'un autre côté, il y a certaines fonctions comme celles commerciales où ça pourrait être potentiellement un danger : ils pourraient être tentés d'aller travailler ailleurs avec un plus haut salaire et des bonus individuels. « **Le collectif, c'est bien pour que tout le monde se mette derrière le même projet. L'individuel... il ne faut pas oublier que l'Homme est quand même un individu.** Il y en a qui fonctionnent bien avec des bonus collectifs, et d'autres qui préfèrent les bonus individuels ».

D. Regulatory Affairs Officer

Approche générale

Il est arrivé en début février 2023. De manière globale, il se plaît dans l'entreprise : il se sent à l'aise parce que les gens communiquent beaucoup, on leur demande souvent leur ressenti, c'est une politique assez différente par rapport au mode classique/habituel du travail. « Franchement je me sens très bien ici, je n'ai pas de stress, l'équipe est géniale. Donc vraiment full positif quoi ». Il se sent plus dans la valeur créativité, par rapport à sa fonction. Dans sa fonction, ils parlent de développement durable par défaut.

Dès le départ, il avait vu sur le site internet que Realco était engagé dans la transition écologique. « **Ca se voyait même avant que j'aille chez eux. Il y avait déjà l'information qui circulait puis la DRH m'a fait un bon rappel, le team leader aussi. En fait, ce ne sont pas des trucs qu'on me rappelle, c'est qu'on vit dedans en permanence. On rentre dans Realco, on le voit directement !** ». Durant l'entretien, la RH a d'abord expliqué l'activité de l'entreprise, puis progressivement elle a introduit l'engagement de Realco dans la transition écologique.

« Au niveau des valeurs, c'est la première fois dans une société où on me les met souvent. D'habitude dans les boîtes, ils disent qu'ils ont des valeurs, ok mais elles sont où ? Le RH ne sait même pas te les donner parce qu'il ne les connaît pas. Ici, on a eu des discussions, des réunions communication. Puis dans les réunions R&D, on les rappelle, on les montre. Aussi notre chef nous fait souvent des rappels, tu sais la gouvernance partagée, il aime bien insister là-dessus. Un jour ou l'autre, il y en a une qui revient. »

Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

La première journée, la RH était là, elle était chargée de tout lui expliquer dans l'ensemble, tout le suivi, les personnes de confiance, le classique des ressources humaines.

Puis, son supérieur hiérarchique et sa mentor se sont chargés de l'accueillir. Il a reçu tout un listing de documents pour les formations. Il a fait un tour de toutes les équipes pour connaître les gens, leur fonction, les gammes de produits, etc.

Il travaille dans un bureau *open space*. « On m'avait quand même bien spécifié pendant l'entretien que si ça me dérangeait de travailler en *open space*, bon moi pas du tout justement, je préfère parce que c'est plus humain, on peut interagir, échanger, c'est... franchement un bon côté familial. Donc ils m'avaient dit que si ça ne me convenait pas, c'était plutôt contraire à leur politique. Enfin c'est quand même une ambiance familiale et il y a parfois certaines personnes qui ont du mal à travailler en groupe. Et ils voulaient éviter des soucis de ce côté-là. »

Il a été petit à petit imprégné de la culture d'entreprise, mais assez rapidement. Ce n'est pas tout d'un coup, ça vient assez progressivement. Il l'a remarqué notamment dans les projets sur les produits : il voyait que l'équipe faisait attention à prendre des matières bio-sourcées, qui sont durables, respectueuses de l'environnement, etc. « Puis en discutant beaucoup avec le CEO et avec la responsable RSE, ma fonction fait que je travaille avec beaucoup de services, et progressivement j'ai vu pas mal de valeurs pousser... enfin qui étaient déjà là, mais qui augmentaient progressivement dans les différents départements ».

Il a fait l'entretien d'évaluation prévu après 6 mois dans l'entreprise : il y avait son team leader et sa mentor/coéquipière. De base, il est plutôt introverti, donc il se demandait si ça allait bien se passer du côté social. Au final, au niveau des compétences, ils étaient contents, il n'a pas eu de remarques négatives. « **Oh oui oui, c'était très pertinent. Ca a une grande importance !** »

Je lui ai demandé s'il pense à des éléments qui ont favorisé son épanouissement à ses débuts. Il a répondu « (*Heu beh*) surtout la communication, on ne m'a pas laissé tout seul. **Et il y a un gros avantage, c'est qu'on m'impliquait tout de suite dans beaucoup de projets** ». On l'a fait participer à des réunions, on l'a aidé, on lui a donné des responsabilités assez vite, on s'assurait qu'il aille bien, etc.

Formation

Sa mentor, qui est également sa coéquipière, lui a fait tout le transfert de connaissances. Ils ont fait beaucoup de réunions, beaucoup de suivi. De ce côté-là, il n'a rien à dire, elle a vraiment fait un très bon boulot. Elle a un niveau de connaissance qui est énorme, ce qu'il adore, il n'a pas à se plaindre. Ils ont échangé beaucoup d'informations, elle mettait l'accent sur le fait qu'il n'hésite pas à poser des questions, même les plus stupides.

Il a eu une formation « gestion de projet », et plein de petites formations internes par sa mentor et son team leader.

« Quand je demande des formations plus spécifiques à mon milieu, on ne m'a jamais refusé »
« Oui au niveau des formations, il y en a pas mal. Je peux les demander et on ne me les refuse pas, c'est ça qui est pratique ».

Concernant la fresque pour le climat, il trouvait ça intéressant, il le voyait plus comme une sorte de rappel. En effet, il vient d'une génération où il a fort été imprégné par le réchauffement climatique, notamment pendant ses secondaires. Donc pour lui, cette formation était un rappel : il s'y retrouvait assez facilement, il connaissait les notions scientifiques. Il trouve, globalement, que c'est une bonne manière de conscientiser les coéquipiers. Il était dans un groupe avec des employés un peu plus expérimentés, qui n'ont pas eu ce type d'éducation, donc il trouve que ça leur a permis de mieux comprendre les informations qu'ils entendent à la télévision sur le climat. « Là c'était synthétique mais clair ! ».

Concernant la formation stress & burnout, il trouvait que ça manquait de formation scientifique, de faits scientifiques. « Je l'ai plus vu comme une sorte de tutoriel que comme une réalité quoi ». **« Ca aurait pu être pertinent, mais c'est la façon dont ça a été présenté qui m'a un peu refroidi en fait. C'était fort théorique. Moi je veux des exemples concrets, ou des situations, ok il y avait des ateliers mais je trouvais ça un peu bateau, c'était pas la réalité ».** Mais il trouve que c'est quand même clairement une bonne manière de conscientiser les gens au stress et burnout.

« Par comparaison, je peux te garantir que on a quand même pas mal de formations chez Realco. Plus que ce que j'en ai connues en sept ans d'expérience de travail ailleurs ». (il avait fait 3 ans et demi de consultance dans une boîte, puis 3 ans et demi dans une société américaine. Cette dernière était une catastrophe totale : au niveau social, c'était inexistant, et au niveau environnemental, ils s'en servaient uniquement pour en faire du business.

Concernant la formation gestion de projet, elle était nettement plus intéressante, peut-être parce que la formatrice était plus captivante. Il a aussi eu une formation « coaching et leadership », et ses remarques sont les mêmes que pour la formation stress & burnout.

Dans le laboratoire, on leur apprend à ne pas trop gaspiller, ils conscientisent à gérer la consommation d'eau, au tri des déchets dans la cuisine, etc.

« Ici chez Realco, on voit un peu la quantité de produit qu'on vend. Ca se retrouve sur le marché, beaucoup de clients les utilisent, il y a tout le recyclage. **Le développement durable, on le voit tout le temps. On beigne dedans en permanence, sans le savoir** ».

Evaluation des nouveaux collaborateurs

« Franchement, c'est intéressant. Quand c'est systématiquement le supérieur hiérarchique, c'est un peu faussé parce que la personne ne sait pas trop... ne voit peut-être plus trop ses points forts ou ses faiblesses. Le problème, c'est que ça devient un entretien d'obligation, et même plus de plaisir, enfin d'évaluation quoi. Tandis qu'avec d'autres personnes c'est plus intéressant ».

« C'est plus instructif, plus intéressant que les évaluations habituelles. Parce que les évaluations habituelles que j'ai vécues à titre comparatif, c'est se dire bon je dois prendre une heure pour me faire évaluer (pfff), je suis effrayé de me faire évaluer. Ici, même si il y a des choses à corriger, ça sera toujours dit d'une manière bienveillante ».

« **On a la possibilité de choisir qui on veut pour le feedback. Et ça franchement c'est... on voit rarement ça à l'extérieur.** En discutant avec des amis, je vois que ce sont toujours des entretiens avec le supérieur hiérarchique ou avec le RH. C'est... un peu bloquant. Mais ici, on a le droit de faire avec qui on veut. **Franchement ça c'est un grand avantage : ça permet d'avoir des visions différentes** ».

Concernant le feedback, il dit que c'est assez régulier. Il explique un exemple d'une mission qu'on lui a demandé de faire, et après les collègues l'ont remercié, lui ont dit qu'il avait fait un bon travail. « **Même moi qui n'ai pas l'habitude de donner du feedback, je me rends compte que je commence à le faire petit à petit aussi** ». Il dit que c'est clairement important de donner et recevoir du feedback « Ca permet de ne pas se retrouver au bout de trois mois avec quelqu'un qui dit que ton travail c'est de la m****, c'est bien de le savoir dès le départ et aussi de ne pas le dire de cette façon-là, mais de regarder ensemble ce qui est à améliorer. Au début, ça peut être difficile pour certaines personnalités, mais c'est très instructif. ». Il sent clairement qu'il progresse grâce au feedback.

Rémunération

Il a 50km à faire aller/retour compris pour se rendre au boulot, ce qui fait une grande consommation de CO2. Cependant, il a la possibilité de faire du covoiturage avec ses collègues. « Ca permet aussi de plus échanger en dehors du boulot, de voir le côté plus humain. Donc en fait **le côté environnemental du développement durable, parce que là on parle de carbone, permet indirectement de se rapprocher peut-être plus des collègues** ». « **Indirectement, la réduction de carbone fait que je passe plus de temps avec mes collègues en dehors du boulot** ».

Il a acheté un vélo, deux/trois équipements, et dès que la météo le permettra, il se rendra au boulot à vélo avec un collègue.

Il est très satisfait de l'offre salariale. Il dit qu'il n'a pas à se plaindre du salaire. Au niveau des assurances soin de santé, c'est très efficace car il est remboursé dans les 24h pour 100% du montant. Le leasing est remboursé. Il mentionne les possibilités d'obtenir les produits Realco gratuitement pour les employés. « C'est un gain énorme, on ne s'en rend pas compte mais c'est un gros avantage. En même temps, c'est pratique parce que ça permet d'un côté de donner l'image de Realco à l'extérieur. Ma famille, mes amis ne connaissaient pas donc en fait les gens découvrent. Et puis il y a un côté local, parce que c'est belge. »

Il y a les chèques-repas, les éco-chèques, il y a aussi le 13^e mois, le pécule de vacances, même si c'est courant dans les autres sociétés.

Les voitures de société sont hybrides, il y a le leasing vélo.

Il n'a pas de voiture de société, parce qu'elle est attribuée soit à des directeurs, soit à des commerciaux. Il aurait bien aimé avoir plus d'avantages, comme la carte carburant, ou la possibilité de voiture partagée. Ils ont des bornes électriques et des panneaux solaires chez Realco, mais techniquement, ce sont que ceux qui ont des voitures de société qui peuvent la recharger. Si lui décide d'acheter une voiture électrique privée, il n'est pas prioritaire pour pouvoir la recharger, et il devrait payer l'électricité de Realco. Il trouve ça stupide mais c'est la loi qui l'impose.

« Sinon, globalement, le package salarial pour une PME est assez attractif. Ils prennent en considération pas mal de choses ».

Concernant les conditions de travail, il affirme « **ah oui non non là franchement, elles sont cool ! Je n'ai pas à me plaindre ! C'est parfait.** Déjà, on a les deux jours de télétravail par

semaine. Les déplacements... on ne s'en rend plus compte mais c'est fatigant. En plus, j'ai un peu le droit de les mettre quand je veux. Bon je m'adapte beaucoup aux horaires de mes collègues. Au niveau des horaires, le règlement d'ordre intérieur impose des horaires de telle heure à telle heure, mais j'ai quand même beaucoup discuté de ça avec mon supérieur hiérarchique. Par exemple, si j'arrive tôt je peux partir tôt et pour lui il n'y a aucun problème. Et je fais en sorte de terminer mon travail : s'il y a des trucs à faire urgents, je suis quand même disponible jusqu'à 18h. ». « C'est moi qui organise mon temps de travail en fait »

Concernant les bonus collectifs, il affirme « **franchement, c'est génial quoi ! C'est vraiment intéressant : d'un côté, bon c'est le but, mais on gagne de l'argent, et de l'autre on augmente nos performances directement. Franchement, ça c'est chapeau et je suis quand même content qu'on ait réussi pas mal de trucs** ».

Consultation et participation des travailleurs à la prise de décisions – gouvernance partagée

En citant la dernière pratique RH, il a exclamé « ah on est en plein dedans là ! ».

Son supérieur lui délègue beaucoup de choses, il récupère pas mal de parties. Ils ont beaucoup de réunions avec des partenariats et autres, et son team leader l'implique beaucoup dedans. « **Je donne mon point de vue : on m'écoute, ce qui est très rare dans beaucoup de sociétés** ». « **Par exemple, quand on discute de projets, chacun donne son point de vue : oui – non – pourquoi. Avant, j'étais plutôt du style à garder mes idées, maintenant je participe activement** ». « **C'est pas du style : aaaah bien, et puis on passe à autre chose. Non non, on prend vraiment en considération tous les éléments. Ca, franchement, c'est un truc qui me soulage** ». « **Dans les projets qualité, je donne mon point de vue, puis on m'écoute, et bizarrement ça donne envie de participer plus. On se sent plus impliqué. Si on est écouté, on sait que voilà, on vaut quelque chose. Au niveau de l'égo, ça joue beaucoup bizarrement** ». Ca contribue clairement à son épanouissement.

Il peut prendre des décisions en toute autonomie dans le périmètre de sa fonction et de ses compétences. Mais, il ne va jamais prendre une décision là où il sait qu'il n'est pas compétent. S'il a des doutes, il dit clairement qu'il ne se sent pas à l'aise, qu'il préfère travailler avec plusieurs personnes à la fois. Au début, il demandait beaucoup à sa mentor pour prendre des décisions, car il ne connaissait pas encore bien la politique interne. Maintenant, il demande quand même toujours approbation à son supérieur hiérarchique et à sa coéquipière/mentor.

La hiérarchie reste présente pour les enjeux financiers. S'ils ont besoin d'un outil qui coûte 5000€, ils vont demander l'approbation au CEO et à l'équipe finance.

« Dès qu'il y a un nouveau projet, on m'implique directement. Je suis systématiquement consulté ».

Je lui ai demandé ce qui lui plaisait particulièrement dans ce type de gouvernance, il m'a répondu : **« Déjà au niveau social, on se sent écouté. Ça peut paraître stupide hein, mais dans la plupart des sociétés, c'est le chef qu'on va écouter et pas le petit quoi. Ici, t'es pas un exécutant en fait. C'est l'avantage, c'est que tu participes, on fait des tours de table pour savoir comment chacun se sent. Même par exemple, parfois mon supérieur hiérarchique est un peu perdu, il me demande mon point de vue, je lui donne, on discute, et ainsi de suite. Donc au niveau social, ça... ça soulage ! »**

« Franchement, au niveau compétences (beh) on apprend pas mal hein ! Par exemple, si on écoute systématiquement les chefs de chaque département, on ne voit peut-être pas la réalité des choses quoi. Par exemple, le collègue en dessous a peut-être plus de détails, plus d'infos. Il y a un partage derrière. »

« Dans une hiérarchie, tu as trois directives, tu exécutes point barre, tu ne réfléchis pas plus que ça. C'est très limité. Alors qu'en gouvernance partagée, telle équipe peut suggérer des améliorations à une autre équipe. N'importe qui qui a une idée, on ne va pas l'envoyer bouler, on va l'écouter ».

« Tout le monde peut suggérer des idées et ça va permettre d'avoir des améliorations écologiques et sociales... beaucoup écologiques dans mon métier ».

Il exprime que la manière de communiquer sur le réchauffement climatique et la transition écologique est très positive chez Realco, contrairement aux émissions à la télévision : « Ici, on discute vraiment de la réalité des choses. Ici, on applique les choses. On n'est pas effrayé. Chez Realco, c'est pas anxieux, t'as plus un espoir en fait. C'est ça qu'on ne voit jamais à la télé : on voit systématiquement le négatif et jamais le positif. Et ici, on voit le positif ».

E. Team leader food service & Team leader marketing

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision – gouvernance partagée

« Selon moi, la gouvernance partagée, c'est le fait que **le pouvoir ne soit pas maintenu au sein d'une seule personne qui est tout au-dessus de la pyramide et que les décisions soient prises par l'ensemble des... des opérateurs. C'est-à-dire que quelqu'un qui connaît très bien sa fonction, son département, aura certainement un meilleur avis par rapport à une décision à prendre, qu'un CEO qui est très très très loin du terrain quoi.** Et donc la gouvernance partagée, l'intérêt c'est que la décision se prend ensemble, avec des personnes qui ont différentes casquettes, comme ça au moins tous les points de vue sont pris en considération pour la décision » (team leader food service).

« **Quand la décision est prise, ça permet aussi beaucoup d'autonomie et de responsabilisation des personnes. Donc entre guillemets comme elles ont été intégrées dans le processus de réflexion et de décision, elles sont elles-mêmes déjà plus impliquées dans la suite du projet parce qu'en fait elles ont participé à la prise de décision.** C'est plus facile aussi de comprendre où on va et pourquoi on fait ça, parce qu'on a déjà été intégré plus tôt. Donc ça je pense que c'est important. Et ça permet aussi une meilleure responsabilité : chacun va se sentir impliqué, va prendre ses responsabilités, parce qu'il estime qu'il a été impliqué dès le départ. » (team leader marketing)

Elle explique l'autonomie de cette façon : « **Les personnes qui prennent les décisions sont les personnes qui sont les mieux placées pour prendre la décision qui les concernent eux et ça nous permet d'avancer plus rapidement dans ce qu'on doit faire** » (team leader marketing)

« Les gens ne peuvent pas revenir sur la décision en fait. C'est tellement facile de dire que c'est le chef qui a pris la décision et qu'on n'est pas d'accord et qu'on fait grève, qu'on sabote le travail etc. En gouvernance partagée, c'est beaucoup plus compliqué d'avoir ce genre d'attitude parce que les gens vont dire : (beh) c'est toi qui as pris la décision. **C'est vraiment de la responsabilité de chacun** ». (team leader food service).

Les coéquipiers peuvent prendre des décisions à tous les niveaux « Il y a des décisions à prendre à tous les niveaux, et donc il y a de la place pour tout le monde » (team leader food service)

« Je pense quand même que la culture de chez Realco font que les portes sont quand même ouvertes. » (team leader marketing)

« Ici, c'est apprécié que tu donnes ton avis, même si ton avis n'est peut-être pas toujours en accord avec ce que les autres vont penser. C'est apprécié que tu partages ton avis, peu importe ta fonction, c'est une valeur ajoutée. » (team leader marketing)

« On estime que tous les avis sont pertinents, à tous les niveaux. Un gars en production qui va dire au CEO son désaccord par rapport à quelque chose, (beh) c'est bien qu'il soit entendu, parce que c'est son quotidien. » (team leader food service)

Limite : « Un risque de ça, je crois quand même que... **la prise de décision, comme elle est fort éclatée, (beh) elle peut parfois être pas clair en fait. Car on ne sait pas toujours qui décide, qui a le droit de prendre la décision, ou qui est légitime.** Donc ça quand même je crois que c'est un peu le... le travers. D'où l'importance de ce qu'on fait en ce moment, la définition des rôles de chaque équipe en gouvernance partagée » (Team leader marketing).

« Il n'y a rien à faire, la prise de décision au quotidien elle est essentielle. Donc quand tu ne sais pas où elle est, qui doit la prendre, (beh) ça reste flottant et c'est pour moi pas optimal. **Donc je pense que c'est bien la gouvernance partagée mais attention au revers : quand ce n'est pas clair, ça fait beaucoup de frustration. Il faut bien clarifier les responsabilités de chacun.** » (team leader marketing).

« Il faut clarifier les responsabilités au sein de chaque rôle : quelles sont les décisions à prendre, comment on les prend, avec qui, etc. Mais ça c'est en cours de... ça on doit structurer quoi » (team leader food service).

La hiérarchie reste présente quand ça engage des risques envers Realco, ou des enjeux financiers qui sortent du cadre de chaque rôle. C'est également très pyramidal lorsque des gens demandent une promotion, par exemple. **« Il y a quand même certains cas de figures officiels où il y a cette pyramide hiérarchique qui existe encore »** (team leader marketing). Quand ils ont défini les rôles, ils ont dû définir le domaine de chacun, et ils peuvent prendre des décisions dans leurs domaines respectifs. Le domaine ne veut pas dire que l'on est tout seul à décider, mais qu'on est celui qui prend la décision finale.

Les cercles ont été créés pour qu'ils comprennent que tout est interconnecté, que dès qu'une décision est prise, ça peut vite impacter tout le monde. **« Les cercles représentent toutes les interactions : on ne travaille pas tout seul, on travaille en équipe. Il y a toute une série de choses qui se font au sein du cercle mais aussi grâce aux autres cercles »** (team leader food

service). Cette dynamique permet à des cercles de discuter avec d'autres et de faire évoluer leurs idées, faire grandir les projets, etc.

Ils travaillent avec une structure en cercles pour éviter la pyramide en triangle : « **Un cercle c'est plus inclusif, tout le monde est au même niveau** » (Team leader marketing). « C'est pour faciliter les interactions, l'interconnectivité, parce que si c'est pyramidal, il faut à chaque fois de ton point de vue remonter au dessus, puis il faut redescendre. Tandis que là, ça bouge et ça tourne » (team leader food service).

Je leur ai demandé comment la gouvernance partagée contribue au développement durable selon elles. Voici leurs réponses : « **Chacun dans ses cercles va avoir une expertise plus orientée vers l'un des 3P. Par exemple, les finances vont avoir le focus plus sur la prospérité, là où les RH l'auront plus sur le people et du coup, comme tout le monde est interconnecté, (ben) chacun va faire profiter son expertise aux autres** » (team leader marketing). « **La gouvernance partagée permet d'être plus en connexion chacun, et donc comme on est plus en connexion, on pourra avoir des points de vue qui ne sont pas QUE prospérité. Tout sera beaucoup plus nuancé en fonction de ces 3P** » (team leader food service).

La Team leader marketing ne pense pas que ce type de structure favorise l'épanouissement de chacun. Elle ne pense pas que tout le monde se retrouve dans ce genre de modèle. Elle pense qu'il y a des personnes qui ont du mal à faire le changement, parce qu'ils ont toujours connu une autre manière de fonctionner. Elle pense qu'il y a différents niveaux de gouvernance partagée (certaines entreprises vont jusqu'à être transparent sur les salaires, eux ils en sont loin). « La structure pyramidale, pour certaines choses, a du bon : parfois c'est très rapide quand il y a quelqu'un à la tête qui sait décider et qui a les infos, il va voir le boss, le boss décide, ça redescend et on avance. Donc je crois quand même que pour certaines choses, la pyramide, elle a un peu de bon. Même si voilà, je ne dis pas que c'est ça que je voudrais » (team leader marketing).

« **Je pense que cette structure fait peur parce qu'elle est méconnue, donc il y a beaucoup de gens qui ne s'y retrouvent pas, parce qu'effectivement tout est partagé et ça, ça fait peur. Par contre, elle est appréciée parce que les gens sont responsabilisés, ils sont entendus, donc il y a des avantages et des désavantages.** Je pense que Realco va essayer de faire quelque chose qui soit un hybride, un entre-deux, parce qu'on va prendre les meilleures

choses des deux systèmes et faire en sorte que ça colle aussi avec notre culture d'entreprise, avec notre mode de fonctionnement » (team leader food service).

Le cercle général est une réunion qui a lieu tous les mois qui va discuter des affaires courantes de toute la société, de ce qu'ils doivent mettre en place, de ce qui devrait être amélioré, de comment ils vont faire, pour l'ensemble des cercles. Ils peuvent aussi gérer des situations de crises, même si en général elles sont gérées à l'extérieur et seules les solutions sont amenées au cercle général. C'est aussi le fait qu'un cercle va générer des propositions, et ils vont décider de celles-ci au sein du cercle général avec un mode de gouvernance partagée. Ce ne sont pas eux qui vont décider des grandes tendances financières (ça, ça se fait au niveau de l'administration et des finances).

« Ce qui vit un peu chez Realco c'est : *hhhh* le codir *pfiouu* purée, c'est un peu le secret des Dieux quoi. C'est complètement sacralisé. Et franchement, maintenant pour y avoir été quelques fois, je trouve qu'on est loin de... *fin* je ne trouve pas du tout que ce soit une réunion très... **je n'ai pas l'impression qu'il y ait des décisions ultra importantes pour Realco qui soient prises ou discutées** » (team leader marketing).

« C'est pour ça que je parle d'affaires courantes. Les grandes décisions, elles ne sont pas prises là » (team leader food service).

« Quelque part, je trouve quand même que ce cercle général devrait servir à au moins discuter ou valider des décisions, même si les discussions peuvent être faites ailleurs. Je pense quand même qu'on devrait prendre les décisions dans ce cercle, pour être sûr qu'on a bien pensé à tout, que cela n'a pas de répercussions sur un autre département. On devrait voir si tout le monde valide, si quelqu'un a un veto, juste ça. Je ne dis pas qu'il faut connaître tous les tenants et aboutissants. Mais je trouve qu'on devrait voir si quelqu'un y voit un inconvénient ou un risque pour son département. Et ça, je trouve qu'aujourd'hui, ça manque un petit peu » (team leader marketing).

« Là parfois, il y a des choses qui se décident toutes seules dans leur coin et qui ne sont pas décidées en cercle général. Or, ce sont des décisions qui impactent l'ensemble de la société. Donc, ça serait logique que ce soit discuté au cercle général » (team leader food service). Elle pense que si ce n'est pas encore le cas, 1) ça vient du fait qu'ils n'ont pas encore défini quelles décisions devaient être prises à quel niveau et par qui et 2) il faut remettre en question le cercle général, s'autocritiquer. Aujourd'hui, il n'est pas optimal.

« Pour moi, j'ai plus un œil critique qu'un œil positif, aujourd'hui » (team leader marketing) →
« C'est important, je pense que tu dis tout haut ce que tout le monde pense tout bas » (team leader food service) (*rires*).

Vision, mission, valeurs, compétences socles

La team leader food service était dans le groupe de travail « stratégie » qui consistait à créer la vision, mission et les valeurs de Realco. « C'était long et laborieux parce qu'on a démarré quelque chose. Puis on a eu l'incendie. Puis il y a eu le covid. Donc, on a suspendu pendant deux ans. Entre les personnes du début et les personnes de la fin, il y a eu d'énormes changements. » (team leader food service) « Le CEO n'y était pas et puis finalement on a insisté pour qu'il nous rejoigne parce que c'était quand même important : il fallait qu'on ait son avis. Et puis, on allait dans tous les sens, on ne voyait pas clair du tout. Puis, on s'est fait aider par deux externes et à partir de ce moment-là, on a commencé à y voir un peu plus clair. (heu) c'était après le covid et après l'incendie donc tout s'était un peu apaisé. Et donc là, eux nous ont aidé à structurer et dire : ok quelles sont les questions que vous devez vous poser ? vous devez impliquer toute la société, on vous propose de le faire sous cette forme-là, on veut bien venir vous aider etc. etc. etc. Et tout s'est enclenché, et là tout a suivi. Mais au départ, quand on a commencé (hhhh) c'était... (rire), on ne savait vraiment pas par quel bout le prendre, on ne voyait pas ce que c'était, fin bref » (team leader food service).

« Moi de l'extérieur, j'avais beaucoup de respect pour vous parce que je me demandais comment ils vont arriver à faire, en quelques mots parce que ça doit quand même être une phrase relativement courte, pour que ça convienne à tous ? parce que tout le monde va chercher la petite bête sur chaque mot. Je me disais mais mon dieu la mission est laborieuse, parce que pour arriver à faire passer un truc qui convient à tout le monde... » (team leader marketing)

« On a fait plusieurs versions et plusieurs exercices avec toute la société. Et là moi je dis merci aux deux externes ! C'est eux qui nous ont aidé à impliquer tout le monde, à ce qu'on valide ensemble, parce que sinon on n'y arrivait pas hein » (team leader food service).

« Au tout début, on avait fait une grosse réunion où on avait fait un tour de clarification. On a présenté tout puis il y avait un tour de clarification, puis de bonification et de critique. Là, on avait reçu plein de feedbacks et on se disait olalalal, mais on en a quand même tenu compte, on a quand même écouté. On a dit : ok, on a essayé de garder les éléments communs qui restaient, auxquels les gens étaient quand même accrochés. On s'est dit que ça on doit garder. Et à partir de là, on est reparti, on a refait l'exercice. » (team leader food services).

« Si on n'avait pas eu toute la société qui participait, on n'y serait pas arrivé. C'est vraiment un truc qui doit se faire par toute la société. Tu ne peux pas, en tant que patron, pondre un truc et dire : voilà, c'est ça la vision » (team leader food services)

Elles se retrouvent toutes les deux dans les valeurs. Toutefois, elles disent que ce n'est pas le même niveau chez tout le monde. Par exemple, il y a trois pionniers pour la partie durable et la team leader marketing pense quand même qu'il y a un petit décalage pour certains par rapport à d'autres personnes. **« Je pense quand même que chacun le vit à son niveau et qu'il y a des personnes qui tirent plus certaines valeurs ou certaines visions pour la suite que d'autres. Après c'est comme pour tout, il y a toujours des pionniers et ceux qui sont un peu à la traine »** (team leader marketing).

« Oui mais chacun s'y retrouve plus ou moins tu vois... avec son niveau d'interprétation et son niveau de maturité par rapport à la transition... parce que notre vision, elle est liée à la transition, mais tout le monde s'y retrouve. Mais effectivement à différents niveaux » (team leader food service).

Formation

« L'objectif de cette formation, c'était qu'on reçoive tous la même information, de manière à ce qu'on ait le même niveau de conscientisation. Et je trouve que l'objectif, il est clairement atteint. Là maintenant, on est tous bien conscients, on a tous bien vu la même chose, (heu) là où avant certains pensaient : ah moi je crois que c'est ça, non moi je crois que c'est ça, l'impact il est plutôt là, ah (bah) non moi je pense qu'il est là. Là maintenant ok, on est tous au même niveau, on a tous le même niveau de conscience donc ça je trouve ça quand même pas mal. C'est important de vivre des choses en commun, de partager des choses pour avancer par la suite » (team leader food service)

« Je trouve que les deux parties étaient très bien. Mais il y a quand même un truc que je me dis : ok on a fait tout ça, c'est quoi la suite ? Qu'est-ce qu'on va faire maintenant en fait ? Parce qu'on a donné vingt milliards d'idées... j'aimerais bien comprendre maintenant où est-ce qu'on va mettre les priorités ? est-ce qu'il y a des priorités ? » (team leader marketing) → la team leader food service a répondu que c'était l'un des sujets de la réunion du cercle général qui a eu lieu deux jours plus tard.

« Moi je trouvais que c'était une manière ludique quand même pour faire passer un message qui n'est pas super fun. Le programme était quand même agréable : tu fais ça en

groupe, on prévoit une journée pour le faire, (*fin*) je veux dire les conditions et l'environnement étaient quand même agréables pour faire un truc comme ça. Donc ça, c'est quand même chouette » (team leader marketing)

« On s'attendait à avoir un peu le coup de mou en se disant : oh purée merci pour la déprime. Puis je trouve quand même que direct le fait de t'atteler à des choses concrètes que tu peux faire, ça te permet, en fait, de rebondir et de te dire : ok j'assimile cette info mais maintenant qu'est-ce qu'on fait pour rebondir ? Donc ça j'aimais bien cette idée-là » (team leader food service). → elles trouvent toutes les deux que les ateliers de l'après-midi étaient donc assez positifs.

Par rapport à la formation stress et burnout : « Perso je trouve que la formatrice elle était... (*bah*) c'est pas une formatrice (*rire*). Donc, (*pff*), j'ai l'impression que c'est un coup dans l'eau quoi. Voilà je ne sais pas s'il y a beaucoup de monde qui sont sortis de là avec... avec : ok la prochaine fois, je sais ce que je dois faire avec une personne qui peut-être a un burnout. Voilà, je ne sais pas. Je suis assez frustrée par cette formation. Et j'ai déjà été à deux reprises confrontées à des personnes qui ont eu des burnouts et... j'essaie de faire le parallèle et je me sens toujours aussi démunie » (team leader food service).

« Je crois que ça a quand même apporté une prise de conscientisation au moment. Tu vois à l'instant T, tout le monde a écouté, tout le monde était un peu en train de rigoler en mode : ah oui, ce critère-là check, ce critère-là check. Donc ça fait quand même un peu une conscientisation. Mais par contre, sur le fond, je crois quand même que le message est hyper hyper important et que Realco en tant qu'employeur a une certaine responsabilité à prendre. Donc, je crois qu'en faisant cette formation, c'est quelque part un check que Realco peut faire, mais de nouveau... je crois qu'on a un peu loupé le coche et qu'on est sorti de là en se disant : si tu es confronté à quelqu'un où tu penses qu'il y a un problème, mais qu'est-ce qu'on fait ? Et ça pour moi, c'est toujours point d'interrogation » (team leader marketing).

« Je crois que c'est ça qu'on devrait avoir retenu comme message, c'est qu'est-ce qu'on fait en cas de quelque chose qu'on décèle chez quelqu'un, ou chez soi-même d'ailleurs, qu'est-ce qu'on fait ? Et ça pour moi ça reste encore... pas clair » (team leader marketing) → donc ça a amené le sujet sur la table, mais ça n'a pas donné de réponses claires ni de pistes d'actions.

« C'est une thématique hyper importante. Mettre des mots dessus c'est important. Mais donner des pistes d'actions, c'est pour moi primordial et on ne le fait pas encore assez je pense. Ou peut-être pas assez de manière officielle en fait » (team leader marketing).

La team leader food service a aussi eu une formation sur la gestion des conflits par le passé : comment gérer un conflit ? comment gérer les conversations un peu compliquées ? comment gérer les gens qui t'attaquent ? C'est une formation qui l'a marqué et qu'elle trouvait très très bien. Elle va souvent chercher des éléments de cette formation-là pour faciliter le dialogue, pour éviter toute une série de conflits, pour recadrer les gens qui peuvent être agressifs, etc.

La team leader marketing a aussi suivi une formation, avec un coéquipier, pour les rôles de personne de confiance. Elle a aussi vu ce genre de choses. Ça date d'il y a quelques années mais ils ont une piqûre de rappel tous les ans pour une remise à niveau. Selon elle, ça fait partie de la communication non violente et des relations humaines sur le lieu de travail. Elle nuance tout de même en affirmant que seules quelques personnes sont formées à la CNV alors qu'elle trouve que cela devrait être généralisé à tout le monde → ils ont justement prévu de faire cela cette année.

« Pour avoir été dans le groupe de travail de stratégie, donc avoir travaillé sur la vision etc., le fait d'avoir travaillé avec la boîte externe, indirectement ils nous ont appris des choses en gouvernance partagée, comment prendre une décision tous ensemble, comment motiver les gens, etc. Donc moi j'ai appris plein de choses indirectement avec eux » (team leader food service).

« En fait moi j'ai été suivi par un coach en leadership pendant deux ans. Et là j'ai appris **énormément**, ça m'a aidé au niveau gestion d'équipe, motivation, responsabilisation, ça m'a vraiment super fort aidé. Et après, j'avais demandé éventuellement à avoir cette formation plus en gouvernance partagée, en décision collective, et ce genre de choses. Mais je pense que ça va faire partie des formations qui vont être proposées dans le futur » (team leader food service).

Concernant les formations sur le recyclage, la gestion des énergies et de l'eau, etc., elles ne pensent pas que les coéquipiers sont formés dessus. La team leader mentionne une anecdote en rigolant : deux semaines auparavant, les nettoyeurs ont dû passer deux heures à trier leurs déchets parce qu'apparemment les collaborateurs ne sont pas capables de bien trier les déchets dans la cuisine. « Donc je crois que ça mériterait d'être fait, une petite formation au tri des déchets parce qu'on n'est pas très bon (*rire*) » (team leader marketing). « Déjà mettre un

affichage grand qui permet de faciliter qu'est-ce qu'on met dans quelle poubelle » (team leader food service). « c'est un peu la honte quand même (*rire*) ».

« On a déjà discuté plein de fois de ce truc du vis-ma-vie et personne ne prend le pas. Je crois que ce serait vraiment une bonne idée de le faire. Ça permettrait de vraiment comprendre les... ce qui vit dans les autres départements et ce qui les bloque. Je crois vraiment que c'est un truc qui pourrait avoir de la plus-value » (team leader marketing) → « oui ou alors casser tous les aprioris, les jugements non fondés. Lever tout ça quoi » (team leader food service). → « Si tu vas intégrer une personne dans un département pour un vis-ma-vie par exemple, ça va permettre aux gens de conscientiser tout ce qu'on fait. Ça permet quand même aux gens de comprendre le quotidien des autres et de voir simplement avec des autres lunettes quoi » (team leader marketing). → « Oui. On le fait quand même un petit peu au niveau du customer service. Parce qu'en été, quand il y en a deux qui prennent congé sur une longue période, y'en a une autre qui se retrouve toute seule. Donc chaque année moi je demande de l'aide pour cette période-là et donc des personnes de tout autre département viennent aider. Et donc ça se fait un petit peu à ce niveau-là. Bon, c'est toujours les mêmes personnes qui viennent aider hein. Donc voilà ce n'est pas tout le monde, mais c'est sur base d'un appel à volontaire donc on ne peut pas imposer » (team leader food service) → « (beh) il faudrait en fait. Il faudrait. » (team leader marketing)

« Je sais que du coaching, il y en a qui se fait plus qu'on imagine. Par exemple, je sais que X fait un coaching en ce moment. L'objectif officiel, c'est de l'aider au niveau accompagnement, mentoring, etc. Et officieusement, c'est d'essayer... fin tu te souviens avec Y, la manière dont il avait réagi, ce n'était pas correct. Donc c'est essayer de casser ça. Via cette formation, c'est l'aider à améliorer ses relations avec les collègues, où il peut très souvent se mettre sur la défensive. Et une fois qu'il est sur la défensive, là il déconne un peu » (team leader food service).

« Pour moi la formation coaching c'était vraiment miroir quoi. Je la voyais tous les mois pendant une heure, une heure et demi et on discutait quelles avaient été mes difficultés avec l'équipe, comment j'avais géré. Et puis elle me questionnait, elle me challengeait, on essayait de voir : ok c'est bien, ok c'est pas bien, qu'est-ce qu'il aurait fallu faire, la fois prochaine qu'est-ce que tu devrais mettre en place ? Donc j'essayais de le mettre en place, on évaluait, etc. Ca, ça a duré pendant deux ans. Ça franchement ça m'a aidé. Si l'équipe est bien aujourd'hui, c'est franchement grâce à ce coaching-là quoi » (team leader food service).

« Une formation, quand il n'y a pas de suivi, tu reviens vite à ton quotidien. Ton habitude ou ta manière de fonctionner reprend le dessus. Tant que t'es pas reconfronté ou remis en question, c'est rentré et sorti aussi vite quoi. C'est un peu dingue hein, c'est malheureux, mais c'est comme ça » (team leader marketing).

Donc si elles doivent comparer, le coaching a plein de bénéfices par rapport à la formation, de par sa fréquence. Attention que la formation fresque du climat et gestion de projet, elles trouvaient ça très intéressant. Mais, il faut absolument qu'après ils définissent une procédure, qu'ils calent les étapes à faire, sinon rebelotte.

« Pour les People, la formation est clairement importante. Pour moi, c'est hyper important de me dire que je ne m'encroûte pas dans ce que je sais et qu'on n'exploite pas juste ce que je sais, mais que moi je puisse aussi me développer, apprendre des nouvelles choses, parce que j'ai besoin de ça pour m'épanouir. Sinon je m'ennuie quoi » (team leader marketing)

« Et puis je crois qu'au niveau du développement des personnes, si chacun évolue et développe des nouvelles compétences, (ben) ça ne peut qu'être positif pour le Prosperity, parce que tu vas simplement exploiter tes nouvelles connaissances ou compétences » (team leader marketing)

« Oui et (fin) moi c'est aussi face aux défis qui nous attendent, qui sont gigantesques et où on n'est pas préparé. Donc, on a intérêt à se préparer au mieux, donc à être de plus en plus compétent et de plus en plus conscient. Si on n'est pas conscient, on ira droit dans le mur ! » (team leader food service).

Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs

« Quand les personnes commencent, on fait un tour des départements, on fait un jour en production, on va sur la route. Donc il y a quand même un peu de vis-ma-vie lors de l'onboarding des gens. Mais ce n'est pas un truc officiel récurrent. On le fait une fois au début » (team leader marketing) ».

« Il y a un programme d'introduction. Un tout nouvel arrivant va suivre un programme pour aller discuter avec chacun des départements et faire connaissance etc. Donc ce programme-là assez formel va être suivi dans les grandes lignes. Et puis sinon, il y a des moments officiels tous les 3 mois, 6 mois et 1 an où on fait un point. Il y a quand même des moments de pause tous les x temps qui sont quand même des moments officiels. Et puis alors, il y a quand même

tous ces moments officiels au quotidien, de manière hebdomadaire, où tu sais quand même sentir comment la personne se sent. Dans les *one-to-one* ou dans la papote du quotidien, tu sais quand même sentir si ça va ou si ça va pas. Je crois quand même que tu n'es pas lâché comme ça et puis tu te débrouilles pour toujours. Je veux dire qu'il y a quand même plusieurs moments où si ça ne va pas, tu as l'occasion de le dire, ou à l'inverse, si tout va bien, on le sent que tout va bien et ça va » (team leader marketing).

« **C'est vraiment un point d'honneur. Moi, je trouve que c'est hyper important quand on arrive, c'est d'être bien accueilli, d'être attendu, d'être pris en main.** Ca je pense qu'on le fait relativement bien. On peut encore améliorer l'accompagnement des formations, ça je pense qu'on peut encore mieux le faire. Mais au niveau de l'accueil et de la prise en main, je pense que les gens sont bien accueillis. Ils arrivent avec tout leur package de rémunération qui est là : leur ordi, leur téléphone, tous leurs trucs, tout est là quoi. On met un point d'honneur à ce qu'ils soient attendus » (team leader food service).

Evaluation des collaborateurs

« Nous on l'a déjà fait trois fois en équipe marketing. Maintenant ça va être la quatrième fois, et je trouve que nous maintenant, on tourne un petit peu en rond. On se connaît quand même déjà très bien dans l'équipe, donc j'ai l'impression maintenant qu'on se répète un peu les mêmes choses. Les points forts et les faiblesses de chacune, on les connaît. Donc nous on a fait le tour quoi. D'où l'intérêt pour nous de s'intégrer dans d'autres équipes pour pouvoir essayer de changer un petit peu nos lunettes. Je trouve quand même que ce sont des moments qui sont hyper importants où on se donne aussi des... **c'est une bonne pause où tu prends un peu le temps d'envoyer des fleurs à tes collègues, et dire aussi qu'il y a beaucoup de choses qui fonctionnent, il y a peut-être quelques dysfonctionnements mais il y a aussi des choses qui fonctionnent.** Et je trouve que c'est quand même un moment important parce que tu repars de là plein d'énergie. C'est motivant, tu te dis : oui ok au quotidien parfois t'avances t'avances t'avances et tu ne prends pas toujours le temps de te dire : je fais pause et je m'arrête. Donc je trouve que c'est quand même un moment important. Mais nous on a fait le tour j'ai l'impression. A moins que voilà, on change un peu les questions, le formulaire, etc. » (team leader marketing)

« **Moi je ne trouve pas que c'est redondant, au contraire, parce que comme on va chercher des feedbacks chez des personnes différentes d'années en années, (ben) tu reviens en équipe avec d'autres informations, avec des évolutions, avec des nouvelles difficultés.** Et

donc moi j'adore ce feedback en équipe parce que l'année passée, il était hyper vrai. Les personnes parlaient vrai, avec leur cœur, et c'était impressionnant de... comment dire... (fin) ce n'était pas des robots, c'étaient des hommes qui parlaient. Même je me souviens de X qui a quitté parce qu'il était tellement ému, il avait les larmes aux yeux, il s'était jamais livré comme ça, ou du moins il n'avait jamais reçu un feedback aussi profond. C'est des moments rares et précieux quoi. On ne se dit pas souvent : franchement cette année, tu as été top à ce niveau-là, franchement c'était bien, ou de ce qu'on a entendu comme feedback c'est vrai que les autres années tu avais ce problème-là mais on a vu que tu avais évolué chapeau bravo, tu t'es dépassé. (Fin), ce sont des moments hyper forts et hyper riches parce que ça renforce l'estime de soi » (team leader food service).

La team leader marketing lui a alors demandé si elle a l'impression d'avoir des feedbacks différents d'années en années, d'amener d'autres infos sur elle qui sont biens ou pas biens. Elle a mentionné : « Moi j'ai l'impression qu'à chaque fois ça se rejoint. J'ai pas l'impression que ça m'apporte des nouvelles infos ». La team leader food service répond que évidemment ça se rejoint, mais c'est d'autres éclairages, d'autres points de vue dits d'une autre manière, des choses que certaines personnes perçoivent ou ne perçoivent pas. « C'est toujours intéressant parce que parfois on n'a pas le même fonctionnement ou la même attitude avec les personnes » (team leader food service).

Elles trouvent que c'est une bonne manière d'évaluer les coéquipiers. « Oui maintenant c'est qu'une seule fois par an : j'ai l'impression que c'est un moment à un instant T alors qu'en cours d'année on pourrait être bloqué sur un gros projet et avoir besoin de 2/3 heures de formation. Oui, c'est un moment mais je ne pense pas que ça doit être le seul moment sur l'année où tu te poses cette question » (team leader marketing). Mais, elles pensent toutes les deux que si il y a une difficulté en cours d'années, les gens peuvent demander une formation.

« Je suis d'accord, c'est une fois. Nous on a une grosse équipe donc c'est compliqué de parler de tout avec tout le monde en une seule réunion. C'est compliqué. D'où cette année, je pense, l'ajout d'une réunion en *one-to-one* avec chaque membre de l'équipe pour parler juste des besoins individuels. Maintenant, ça va allonger le process. C'est génial comme process mais c'est long quoi. » (team leader food service). → la team leader marketing confirme que c'est long.

« En soi moi j'adore le principe. Je trouve que c'est une bonne manière et puis en fait tes collègues te connaissent bien donc... Oui moi j'aime vraiment bien l'idée. Et puis en plus, je

trouve que c'est quand même tellement moins formel et rigide que de le faire juste en *one-to-one* où tu es stressé parce que toi tu t'es mis un 4 alors que ton boss t'a mis un 3. Je trouve quand même qu'on parle beaucoup plus du fond que de se bagarrer pour un chiffre d'évaluation. C'est quand même plus fun comme c'est maintenant quoi » (team leader marketing).

« Et puis c'est un moment dans l'année où on s'arrête pour parler de ça. On parle juste de nous, de l'humain, du fonctionnement. Ca vaut quand même la peine de le faire une fois. Je trouve ça bien ». (team leader food service)

Je leur ai demandé, selon elles, le lien entre évaluation et développement durable. Voici les réponses : « **Comme je disais tout à l'heure, c'est l'estime de soi, le bien-être. Ce n'est pas juste la critique. On n'est pas juste un numéro. On est un humain qui est pris en considération, qui est entendu dans sa difficulté, dans ses côtés positifs. Il y a une vraie prise en considération de chaque personne dans la société, ce qui n'était pas le cas de l'évaluation avant** » (team leader food service).

« Je pense aussi que le fait que tu vas chercher ton feedback de manière collective, tu ne vas pas le chercher chez ton manager mais plutôt chez des personnes avec qui tu travailles. Quelque part, c'est plus impactant parce qu'au final, c'est quand même eux qui te connaissent le mieux dans le cadre de ton travail. Alors que ton manager ne va peut-être pas toujours voir l'opérationnel ou tout ce que tu fais. Donc, je trouve que c'est quand même plus enrichissant de le faire de cette manière-là. Et du coup, forcément, **je trouve que ça colle tout à fait à la vision de gouvernance partagée parce que de nouveau il n'y a pas ce truc pyramidal où tu vas rapporter à ton boss t'as bien fait ou tu n'as pas bien fait** » (team leader marketing).

Bien-être

Ils donnent des fruits, des noisettes aux coéquipiers. Il y a aussi le télétravail, la liberté. « Les gens sont responsables et libres quelque part. Le tout est de délivrer dans les temps ce qui leur est demandé. Moi je le vois par rapport à l'équipe : je m'en fiche de savoir à quelle heure ils commencent et à quelle heure ils terminent, comment ils gèrent leur journée. Je m'en fiche mais complètement. Le tout, c'est qu'ils soient bien dans leurs baskets et qu'ils atteignent leurs objectifs. Donc, ils gèrent ça comme ils l'entendent. Je ne vais pas... (*fin*) je dis ça parce que j'ai connu une époque chez Realco où certaines personnes notaient : ah t'es arrivé à telle heure, et t'es parti à telle heure. Donc (*heu*)... on se sentait contrôlés, regardés, c'était horrible comme sentiment » (team leader food service).

« Mais t'as pas l'impression que le Covid pour ça a un peu forcé le bazar. Le covid nous a aussi appris en fait que le travail à la confiance, ça fonctionnait. Là où avant, c'était pas trop comme ça. C'était beaucoup moins libre » (team leader marketing)

« Si tu compares à d'autres sociétés, c'est pas comme nous. Il n'y a pas un tel niveau de confiance. Nous, on a quand même réussi à mettre en place un climat... (*heu*) je pense que l'incendie a quand même aidé aussi parce qu'on a vu que dans des situations compliquées, tout le monde était là pour retrousser ses manches et avancer » (team leader food service).

« Mais c'est vrai, le travail à confiance, ça je suis d'accord que ça vit beaucoup. Et j'irais même encore un peu plus loin. Là je parle avec mon chapeau noir, je dirais même que parfois, tu vois dans certaines boîtes tu pourrais dire que si tu n'as pas fait ton travail tu vas te faire taper sur les doigts. (*Ben*) chez Realco, je trouve que ça n'arrive vraiment pas beaucoup. Et des fois, ça devrait peut-être un peu plus. **La confiance c'est bien, mais jusqu'à un certain point. Quand ça a des répercussions sur les autres, je trouve qu'on devrait dire stop. Donc voilà j'aime beaucoup le travail à la confiance quand ça fonctionne, mais quand quelqu'un dysfonctionne je trouve qu'on devrait aussi pouvoir le dire. Et là je trouve qu'on est un peu trop parfois gentils quoi** » (team leader marketing)

« Oui, ce qu'on ferait aujourd'hui, ce n'est pas directement aller taper sur les doigts, c'est essayer de comprendre. Je parle de mon équipe, si quelqu'un ne fonctionne pas comme elle devrait fonctionner, je vais essayer de comprendre. Qu'est-ce qui fait que ça ne va pas ? Est-ce qu'il y a un problème de temps, d'organisation, de compétences, de ... ? » (team leader food service).

« Cette confiance, elle doit pouvoir être donnée à tout le monde. Et chacun doit pouvoir y répondre, assurer quoi. Si des personnes n'assurent pas, alors ça ne va plus quoi » (team leader food service).

« Oui, ce truc de responsabilités, c'est bien. Mais quand même un petit peu de contrôle parfois, je pense qu'il en faut parce que certaines personnes fonctionnent un peu comme ça aussi. Et je crois que quand tu n'as pas la pression... (*ben*) tu ne vas pas faire » (team leader marketing).

« **En termes de bien-être, c'est aussi notre culture d'entreprise. On a la cafétaria où on mange tous ensemble, les pauses café, le comité des fêtes, le bonjour le matin, ... Tout ça, ça participe. Et puis les gens aussi, c'est quand même ça qui fait notre bien-être, le collégial, le relationnel** » (team leader food service & marketing). → c'est familial quoi

Rémunération

« C'est vrai qu'à terme, on aimerait bien mettre en place un espèce de plan cafétaria, où chacun peut ouvrir les tiroirs qu'il a envie d'ouvrir en fonction de sa situation privée. Donc si t'as des enfants, t'aimerais avoir plus de flexibilité dans les horaires. Si t'as besoin d'argent, tu vas préférer avoir tout sur le salaire. Ca je sais que c'est compliqué, mais ce serait génial de pouvoir y arriver et que chacun s'y retrouve » (team leader food service).

« Moi le vélo je trouve que c'est super, j'y adhère. Mais, je trouve que d'autres non, parce que c'est compliqué. X, je ne vois pas comment elle pourrait avec ses enfants le pratiquer » (team leader food service)

« Le fait qu'il y ait un bonus partagé, le bonus collectif aussi un petit peu. **J'aime bien l'idée que tout le monde soit sur le même bateau, qu'on se batte tous avec les mêmes objectifs.** Je trouve quand même que... je sais que les sales sont ceux qui vont conclure la vente et que donc c'est important. Mais en même temps, ils n'ont pas conclu la vente tout seuls. Il y a tout un travail en amont qui est là pour les aider, les soutenir. Donc moi je trouve que, (*beh*) peut-être parce que je suis de l'autre côté aussi, mais je trouve que c'est logique d'intégrer un bonus collectif parce qu'en fait un travail n'est jamais fait tout seul. Tu es toujours dépendant des autres. Donc quelque part, je trouve ça quand même assez sain. Donc moi je vote plutôt pour mais maintenant ça fait aussi un peu des... ça peut amener à des risques comme on a fait l'année derrière, des reports de commandes, où ça peut amener un peu des frustrations et c'est un truc qui peut vite mal tourner. Cette année, j'ai quand même l'impression qu'on va dans le bon sens et là tout le monde est content. **Donc, je crois quand même que c'est un truc positif et ça rassemble** » (team leader marketing) → c'est un engouement

« En fait c'est sain, je trouve que la transparence pour ça, elle rend quand même les choses très saines. Je crois qu'au niveau de la gouvernance partagée, refaire des bonus persos c'est complètement contradictoire » (team leader marketing)

Clôture

« Aujourd'hui, comment est-ce qu'on peut mieux fonctionner, ou mettre en œuvre des attitudes au niveau de l'humain pour répondre à la problématique de la fresque du climat ? On est loin d'être parfait, on ne se déplace pas comme on devrait. Il y a plein de choses qu'on ne fait pas bien. Et comment on pourrait aider au niveau ressources humaines pour le faire mieux ? Alors on a dit ok on va se déplacer en train, (*beh*) c'est compliqué le train. On va limiter l'avion, (*beh*)

c'est pas toujours possible. (*Fin*) tu vois, comment on peut encore mieux réfléchir à ce qu'on devrait mettre en place au niveau mobilité, au niveau fonctionnement, ... c'est comme dans les cantines de certaines écoles, on ne peut plus venir avec des papiers, on vient uniquement avec des boîtes, je ne sais pas hein » (team leader food service)

« C'est mettre des règles en fait, c'est un peu mettre un cadre » (team leader marketing)

« Quel cadre mettre en place pour être encore plus en cohérence avec ce qu'on veut faire ? Parce que je pense qu'on n'est pas toujours cohérent » (team leader food service)

« On essaie, je crois qu'on essaie de faire au mieux. On voit quand même que les gens sont conscientisés mais que quand il n'y a pas de cadre, chacun interprète aussi à sa manière et voilà c'est comme pour tout » (team leader marketing).

« Oui. Est-ce qu'on fait assez de covoiturage ? Est-ce qu'on ne devrait pas essayer de mettre en place un agenda qui permet de faire plus de covoiturage ? Je ne sais pas. L'idée de mettre des poules aussi, de mettre un poulailler pour nos déchets » (team leader food service)

F. Sales Support Engineer

[Approche générale](#)

Ca fait deux ans et deux/trois mois qu'il est chez Realco. Il se plait bien dans l'entreprise grâce à l'esprit Realco. « On fait confiance et on donne les responsabilités, même aux plus jeunes, sans pour autant avoir peur et se dire : ouais on va lui donner quelque chose un peu bateau et puis on verra bien comment il se débrouille. J'ai l'impression que... enfin je me voile un peu la face aussi parce que ce sont les responsables qui prennent les décisions mais au final on nous donne déjà des responsabilités. On nous permet, en tout cas, d'assister à des trucs auxquels dans d'autres entreprises on ne pourrait pas »

[Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs](#)

La première journée, il avait été accueilli par la RH qui avait fait un tour de toutes les équipes. Il précise qu'il est arrivé pendant la deuxième phase de confinement dans ce n'était pas le bon moment. « La première journée, c'était recevoir le matériel et faire le tour de tous les bureaux pour se présenter. La première semaine, je dirais que j'ai été visiter peut-être un client. En général, on a été visiter très peu de clients au début, parce que c'était le covid. Du coup, c'était beaucoup de lecture de documents, mises à jour de petits courts, formations, etc. »

Je lui ai demandé s'il avait été assez vite imprégné par la culture d'entreprise, il m'a répondu : « Je pense. Peut-être pas pendant la phase d'intégration directement, mais pas très longtemps après mon intégration, il y avait eu le truc où on a défini les valeurs, vision, mission, et tout. Ça a permis de quand même avoir l'impression d'y participer et d'être au courant. Parce que je pense que si on rentre dans une boîte où tout est déjà défini, ok on l'a entendu une ou deux fois mais on n'y a pas vraiment participé donc on ne s'en souvient pas plus que ça. Et là j'y avais participé donc voilà »

« Je me souviens qu'on était dans différents groupes, et on devait choisir les valeurs entre nous. Puis alors on mettait les valeurs ensemble sur deux groupes. Et puis alors on rajoutait encore deux groupes plus grands ensemble. Et petit à petit, on décidait des valeurs les plus essentielles »

Concernant les éléments qui ont favorisé son apprentissage, il y a tous les supports sur le serveur. Il précise que ceux-là, ils trouvent un peu moyens. Il dit que ça manquait un peu de formation au début. « Niveau apprentissage du métier, c'était surtout beaucoup d'échanges avec les collègues, plutôt que le matériel etc., c'était aller chez les clients, c'était apprendre en faisant des erreurs ».

Je lui ai demandé si des éléments avaient favorisé son épanouissement durant ses débuts. Il a répondu : « Oui il y a plein de choses, mais en général, c'est comment Realco fonctionne comme boîte quoi. La façon dont on nous fait confiance et tout ».

Formation

Concernant la fresque pour le climat, il dit : « Je trouvais ça important de le faire, parce que ce sont des liens qu'on connaît... j'ai l'impression en majorité en tout cas... mais on ne met pas toujours tout ensemble. Donc la fresque du climat, c'était chouette. Et ce que j'ai trouvé particulièrement important, c'était les workshops l'après-midi. **Même si on nous permet de donner des idées dans la boîte à idées dans la cafétaria**, c'est quand même chouette d'avoir vraiment une après-midi pendant laquelle on nous encourage vraiment à penser tout et n'importe quoi : qu'est-ce que tu changerais pour faire en sorte que ça aille mieux ? Donc moi je trouvais ça très intéressant ».

Il trouve que c'est une bonne manière de conscientiser les gens sur la conscience écologique : « Ouais, je trouve ça pas mal. Après, un autre truc niveau écologie, ce serait chouette aussi de sortir un peu des bureaux et d'aller dans la nature. Et peut-être de voir un ruisseau pollué et de

se rendre compte : ha ouais ok, ça c'est parce qu'on fait un peu n'importe quoi et qu'on jette nos canettes sur la route. Mais oui je trouvais ça assez intéressant. C'est une bonne première étape ».

Concernant la formation stress et burnout, il dit : « Je trouvais ça un peu dommage, j'avais pas l'impression que c'était une formation. J'ai l'impression qu'on nous a dit : ouais il faut, si jamais il y a quelque chose qui ne va pas, il faut en parler. C'était un peu tout et je pensais qu'on allait avoir une explication sur : ah si vous voyez un collègue qui se comporte comme ça, ou comme ça, il faut faire attention, il y a un risque de burnout. On n'a pas eu ça. Je trouvais que ça manquait quand même un peu. **C'était bien mais on peut aller un peu plus en profondeur sur les symptômes, et sur les causes, et sur une explication aussi en fait.** Parce qu'elle disait qu'elle ne voulait pas rentrer dans les explications scientifiques mais ça aurait été intéressant de vulgariser au moins. Ca je trouvais que ça manquait un peu quoi ». Sinon, il trouvait le sujet pertinent, surtout chez Realco qui a connu des cas de burnout, comme n'importe quelle autre entreprise.

Il ne pense pas à d'autres formations qui ont eu lieu qui s'inscrivent dans les 3 P.

Il ne pense pas qu'il existe de formation sur le recyclage des déchets, la gestion des eux, etc. Les gens se forment entre eux de façon informelle. Ils formalisent peut-être un peu moins les choses qu'une autre entreprise.

Il a eu un coaching par son collègue le plus proche. Il a appris tout l'aspect commercial grâce à lui, car il n'avait aucune base. Il a bien aimé. Ça l'a aidé à progresser.

« Je pense que la formation en général se porte sur des produits qu'on veut plus verts. Et c'est vrai que pendant cette formation, on parle de l'enzyme, on parle de l'impact industriel de la création de l'enzyme, donc ça met déjà un peu le Planet en perspective. Au niveau du People, ça fait peut-être pas partie de la formation, mais c'est vrai que depuis qu'on est arrivé, on nous a toujours dit que c'était un management collaboratif, que tout le monde avait le droit de participer. On nous permet de faire des erreurs donc on apprend par ses erreurs aussi. Ca responsabilise. Ca c'est chouette par rapport au People. Par rapport au profit, la formation n'est pas vraiment en lien ».

[Evaluation des collaborateurs](#)

Concernant l'entretien de progrès, « J'aimais bien parce qu'on avait une franchise totale. C'est pas tous les jours que tu dis à collègue, par exemple : ouais je trouve que ta communication par

rapport aux clients, elle est un peu nulle pour ça. C'est pas tous les jours que tu te permets de le dire. Donc là on se permet de dire des choses sans pour autant que les autres ne soient vexés. Je trouve que peut-être la première étape, l'étape de peer to peer, quand on demande le feedback de une seule personne en marchant, c'est bien dans certains cas j'imagine, mais j'ai deux fois demandé le feedback à la même personne, et je regrette un peu parce que je n'en ai pas appris énormément. On savait déjà comment on fonctionnait à deux. Et j'ai l'impression qu'on ne doit pas faire ça avec la personne avec qui on travaille le plus. Mais peut-être avec une personne avec qui on travaille moins souvent. Ca c'était peut-être l'étape que j'aimais le moins. Mais celle que j'aimais le plus, c'était la discussion entre nous où on se disait tout très ouvertement. Ca m'a permis d'ouvrir les yeux aussi. Moi j'avais toujours dit : non je ne veux pas devenir commercial, je ne veux pas devenir commercial. Et pendant cette réunion, tout le monde m'a dit : rends-toi compte qu'être commercial, c'est pas un enfer. Donc dis pas non non non. Et c'est vrai je me suis dit ok pourquoi pas ».

J'ai demandé si pour lui c'était une bonne manière d'évaluer les compétences et l'épanouissement. Il a répondu : « L'épanouissement, non je ne pense pas, parce que l'épanouissement, on ne va peut-être pas en parler dans les réunions qui étaient très portées sur la fonction, sur le job et tout. Pour les compétences, oui je pense bien. Je me souviens qu'il y avait quelqu'un qui n'était pas performant à 100%. Et le fait que les collègues lui disent : (*ben*) en fait on t'allège la tâche mais go quoi, je pense que ça lui a permis de réaliser qu'il doit accélérer un peu, qu'il est un peu en retard par rapport à la cadence ».

Concernant l'entretien d'évaluation au bout des six mois, il trouve ça pertinent et important d'avoir du feedback. Ca s'était bien déroulé. « Avec le CEO on avait été au cercle du lac pour une conférence sur les nouvelles générations, et ce qui en ressortait, c'était : les jeunes dans les entreprises ont besoin de feedback. Ils ont besoin d'indépendance mais ils ont besoin qu'on leur dise ça c'est bien, ça c'est pas bien. Et du coup moi j'aime bien avoir du feedback. J'aime bien savoir ce sur quoi je dois appuyer, ce sur quoi je dois freiner. Donc oui, je trouve ça important d'avoir ce genre de feedback. Mais ça s'était bien passé, tout en très bonne âme ». Il était avec la RH, sa team leader et son collègue le plus proche.

Maintenant, il a aussi des *meetings* mensuelles avec son nouveau team leader : ils n'ont pas vraiment de feedback en tant que telle, mais surtout des thèmes qui sont importants pour le mois concerné. Il fait ça avec tous ceux dont il est le responsable.

Concernant l'évaluation au bout de 1 an, il dit : « j'ai bien aimé le feedback. Après, je travaillais chez Realco que depuis un an donc c'était un peu : ouais c'est bien, tu travailles bien, tu réponds à tes mails, tu vas voir les clients qu'il faut et puis voilà. Ouais, c'est un peu tout quoi. C'est intéressant mais... je pense que ça deviendra plus intéressant quand je serai à 100% de mes capacités chez Realco et qu'on me dira : oui mais là tu aurais pu faire ça de plus, ou là tu vas peut-être un peu loin pour ça. **Maintenant, j'ai l'impression qu'on ne doit pas vraiment me rediriger, on doit surtout me montrer la direction générale quoi** ».

Il ne voit pas de liens entre évaluation et Planet, Profit. Par contre, avec People, il en voit. « De nouveau, c'est un peu le fait de rendre les jeunes responsables. Je ne pense pas que dans une autre entreprise, je pourrai dire mon avis à quelqu'un qui travaille ici depuis 15 ans : ouais ça tu fais ça mal. Alors qu'ici, on nous le permet ».

Rémunération

J'ai demandé quels éléments de la rémunération s'inscrivent dans le développement durable selon lui. Il a répondu que c'était surtout la mobilité, même s'il n'en profitait pas pour le moment. Il mentionne également les écochèques.

Concernant les avantages rémunératoires, il est satisfait. « Le salaire est honnête. Je trouve qu'il pourrait y avoir un espèce de système d'évolution. Je comprends qu'on ne va pas changer sans rien mais voilà je trouve qu'il doit y avoir une espèce d'*incentive*, qu'on doit se dire : ah yes si j'évolue comme ça dans deux ans, je serai peut-être à ce niveau-là. Et pour le moment, il n'y a peut-être pas ce plan d'évolution »

« Je trouve que les conditions de travail sont très bonnes. On nous met pas la pression, ou peu la pression, je trouve. On est vraiment épargnés à ce niveau-là. Les conditions de travail sont très bonnes. Quand elles sont moins bonnes, c'est quand on travaille toute la semaine à l'étranger ou quoi et qu'on a beaucoup trop de travail mais ça fait partie du boulot quoi. Si on travaille de nuit ou quoi, comme j'ai fait la semaine passée, on se rend compte que par la suite, on a de la chance parce qu'on est payé pour les heures supp. Donc ok je me plains de travailler la nuit, mais le mois d'après j'aurai peut-être 100€ en plus, donc je me plains pas quoi ».

Il trouve que Realco offre une très grande flexibilité aux coéquipiers : au niveau des horaires, du télétravail. « **Le CEO disait l'année passée : on doit être dans la robustesse, on ne doit pas être 100% dans la performance, et je le sens bien. Parce que de temps en temps, quand tu te sens moins bien dans une journée ou quoi, tu te tournes un peu les pouces, tu sens**

que t'es moins performant et c'est pas pour autant qu'on va aller te mettre la pression, qu'on te demande d'encoder tous tes quarts d'heure dans Odoo et qu'on te demande qu'est-ce qu'il s'est passé si tu as fait en une heure quelque chose qui devait se faire en un quart d'heure ».

Concernant les bonus collectifs, il dit : « Je ne pense pas que ça va être très populaire parmi les *sales* ce que je vais dire maintenant, mais je comprends que les bonus, ça sert de *incentive*, donc pourquoi pas un *incentive* en plus, un petit bonus à part, pourquoi pas. Mais **j'aime bien l'idée d'un bonus collectif parce que c'est toute l'entreprise qui y participe. Je ne vois pas pourquoi la production par exemple n'aurait pas droit au bonus si tout le monde a bien travaillé.** On n'a pas seulement de KPI en termes de chiffres d'affaires, on en a aussi en termes de qualité donc la production, la qualité, la R&D, etc. sont impliqués. On a aussi d'autres KPI à tenir en tête, la marge etc. Je trouve que c'est quelque chose qui est chouette parce que ça motive tout le monde. On l'a bien vu là, on était à quelques milliers d'euros d'atteindre le bonus, on a fait en sorte que tout soit facturé, que tout avance super vite, et c'est pas seulement les *sales* qui le font. Moi j'aime bien le concept d'un bonus collectif ».

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décisions

« Le comité de vision, c'est sympa comme idée. J'attends de voir que ça devienne quelque chose, parce que là pour le moment, je trouve que c'est extrêmement vague. On a encore préparé le comité de vision qui vient, de nouveau je trouve ça vague. Le premier, en sortant de là... Je trouve que c'est intéressant d'entendre le point de vue de toutes les personnes et d'entendre leur expérience clairement, mais j'aime bien entrer dans les réunions avec un objectif, qu'on en discute, qu'on négocie sur cet objectif, et qu'à la fin, on en ressorte avec un résultat. Et là, j'ai l'impression qu'on n'a pas vraiment d'objectif défini avant. Bon là on a fixé un objectif pour la prochaine réunion donc là ça va. Mais pour la première il n'y en avait pas, on n'a pas du négocier, on s'est tous écouté parler, on était tous déjà d'accord. Et le résultat (beh) honnêtement... je ne sais pas résumer le premier comité de vision en quelques phrases quoi. Donc, je trouvais que c'était vague. Je pense que ça peut être intéressant. Le CEO voulait le mettre au même niveau que le conseil d'administration. Je ne sais pas si ça ira jusque-là, mais si ça peut décider sur quelques points qui réellement ont un petit impact dans l'entreprise, je pense que c'est intéressant. Et je pense que c'est intéressant d'avoir l'avis des externes, et l'avis des internes, l'avis des jeunes, l'avis des moins jeunes et tout. Donc ça, c'est chouette. Je pense que peut-être on inclut un peu trop de RSE, et qu'on devrait inclure plus de choses directement opérationnelles dans l'entreprise. Par exemple, plutôt que d'inclure que des questions sur ouais comment est-ce qu'on va intégrer la vision, mission, valeurs, et tout, il faudrait dire : ça c'est le

thème de la réunion, comment on va les intégrer, on invite tous les managers, leur dire concrètement dans ton business unit comment est-ce que tu vas faire. Et du coup, on irait un peu plus dans le concret, plutôt que juste donner des guidelines. Et dire : voilà on aimerait être conscientisé par rapport à ça, on aimerait que tu fasses ça, ou on aimerait que tu nous donnes des idées sur comment est-ce que toi tu vas agir » → il sait que ça va s'améliorer, que ça prend du temps, mais pour le moment il trouve ça un peu moyen. « Le concept est vraiment intéressant, mais c'est encore un peu vague ».

Concernant le management collaboratif, il dit : « Pour moi, c'est le fait d'avoir une entreprise plutôt horizontale, plutôt que verticale et de faire en sorte que plutôt que les décisions soient prises par une personne, faire en sorte qu'il y ait un groupe de travail. Il y a entre guillemets trois couches : il y a le CEO, il y a les managers et il y a tout le reste. **Et c'est pas grave si c'est un groupe de travail qui va décider sur quelque chose dont les managers vont subir les conséquences.** Donc ça je trouve ça chouette. Il n'y a pas vraiment cette pyramide hyper hiérarchisée »

« Je parlais de la pression dans les conditions de travail là tantôt. Je pense que si on avait une pyramide hyper hiérarchisée, j'aurais beaucoup plus de pression. Ici, j'ai beaucoup moins de pression parce que je me dis qu'au-dessus de moi il y a mon manager, il est au courant de ce que je fais parce que c'est mon seul manager. Et il ne me met pas la pression parce qu'il sait que je travaille, il n'est pas toujours en train de se demander ce que je fais, quoi. Je trouve ça chouette **d'avoir ce contact beaucoup plus direct avec un management collaboratif**, plutôt que d'avoir un N+1 puis un N+2 puis un N+3. Ben non, t'as un N+1, tu rapportes à lui, lui sait ce que tu fais, lui dit d'accord ou pas d'accord et puis voilà quoi. **Ca permet de retirer la pression, de retirer peut-être la bureaucratie au sein des entreprises** » → il a plus d'autonomie aussi.

Il aime bien cette forme de gouvernance. Ca permet de responsabiliser les collaborateurs.

Il pense que ça contribue à l'épanouissement de chacun : « Je pense que la pression pure et dure comme on voit dans les boîtes américaines, je pense que ce n'est pas le business le plus optimal ».

Je lui demandé sur quels types de sujets il peut prendre des décisions en toute autonomie. Il répond : « La gestion des clients. Ma fonction ne me permet pas d'aller prendre des décisions sur l'emballage des produits ou quoi que ce soit du genre, mais je dirais la gestion des clients. On ne va jamais m'en vouloir si je vais voir un client et si je ne demande pas à mon manager à

l'avance. On ne va jamais m'en vouloir si je vais faire un traitement à l'étranger et que je n'ai pas consulté tout le monde avant. On sait que si je le fais, c'est pour une bonne raison. Et **si jamais je prends une mauvaise décision, je sais que derrière il n'y a pas de menace, ou pas de grand danger, c'est juste qu'on me dira : apprends de tes erreurs et fais mieux la prochaine fois** ». → il peut prendre des décisions qui sont dans le périmètre de sa fonction

Je lui ai demandé quand est-ce qu'il observe que ce n'est pas horizontal, il a répondu : « quand il y a un dysfonctionnement. Je ne suis pas contre la hiérarchie, je pense que de temps en temps c'est important. Dans le cas de dysfonctionnement, je pense que c'est important et si, par exemple, chez nous il y a quelqu'un qui n'est pas très impliqué, (*ben*) il y aura quand même une hiérarchie pour le recadrer » → la team leader marketing a contredit ça dans son interview à elle.

Je lui ai demandé s'il était consulté à chaque fois qu'une décision qui va l'impacter est prise, il a répondu : « Consulté peut-être pas, mais en tout cas on m'implique. Pour tel projet qui va beaucoup impacter certaines fonctions dont la mienne, mon manager insiste pour que je sois là. **Autant on me consulte pas vraiment, on me demande pas vraiment mon avis parce que je pense que voilà je n'ai pas l'expérience etc., autant on me permet d'assister aux réunions et de comprendre ce qui va se passer.** On me tient au courant, on me dit concrètement c'est ça qui va se passer, et c'est ça qu'on attend de vous. C'est pas comme si tout tombait du ciel du jour au lendemain, que mon manager rentrait dans le bureau et disait : voilà maintenant c'est comme ça que vous allez travailler ».

J'ai demandé, selon lui, pourquoi et comment ce type de gouvernance contribue aux 3 P. Il répond : « Au people, (*beh*) comme je t'avais dit, **le fait de responsabiliser, le fait de faire confiance, le fait d'avoir plus d'interactions entre les différents niveaux de l'entreprise.** Au niveau durabilité, ça facilite les choses. Par exemple, **pendant la fresque du climat, étant donné que tout le monde a pu donner son avis, si on retient une idée de quelqu'un qui peut-être dans une autre entreprise n'aurait pas eu le temps, ni l'opportunité de s'exprimer, (*ben*) ça permet justement de retenir une idée de quelqu'un qui... (*fin*) c'est pas pour autant que c'est une idée moins valide quoi. Donc peut-être que ça permettra de faciliter la mise en application de choses par rapport à la planète.** Niveau profit, je ne pense pas que ça change grand chose ».

G. HR officer

Présentation de sa fonction

Au sein de Realco, il a plusieurs fonctions : comptable et Hard RH. D'une part, il s'occupe de la planification (encodage salaires, encodage prestations, encodage des avantages salariaux, gestion des présences et absences, des différentes demandes des employés, etc.). D'autre part, il s'occupe de la gestion de la flotte de chez Realco.

Il est dans cette entreprise depuis un peu plus de deux ans (décembre 2021). Il a eu plusieurs expériences professionnelles auparavant : « Si je dois faire un comparatif, je peux dire qu'ici il y a quand même presque tout. **Donc il y a : effectivement le salaire c'est important, mais il y a la gestion humaine et le bien-être humain. Et ça je trouve que c'est... Ils en tiennent compte quoi** ». Il a donné un exemple personnel : il a trois enfants et une compagne qui possède un handicap invisible. Quand il est rentré chez Realco, il a précisé cette particularité, que parfois il allait devoir rentrer un peu plus tôt ou gérer autrement que quelqu'un de random. Et cela, ils l'ont pris en considération tout de suite. « Je me retrouve jamais à avoir des questions comme pourquoi est-ce que tu es rentrée plus tôt ce jour-là ? etc. parce qu'il y a une confiance derrière en fait. Parfois, je prends mon PC le weekend et l'heure que je n'ai pas réalisée le mardi ou le mercredi, je la ferai le weekend quoi. **Donc, il y a cette confiance, et je trouve que chez Realco, c'est très très très respecté** ». « On parle du bien-être pécunier, mais il y a aussi le bien-être dans la vie de tous les jours, et c'est très important pour moi, et chez Realco c'est très respecté. Je te dis, j'ai eu deux autres expériences, où ce n'était pas du tout, du tout ça quoi ».

Comme autres exemples de bien-être, il mentionne le sport 2x par semaine ainsi que les fruits et noix mis à disposition. « **Oui, c'est une grosse différence par rapport à ailleurs. Dans ma deuxième boîte, c'était uniquement profit et réflexion par rapport à l'argent, alors qu'ici c'est aussi axé sur le bien-être** ». « Chez Realco, ils font quand même très très attention aux membres du personnel ».

Il apprécie beaucoup l'ambiance avec les collègues. « Après, j'ai envie de te dire que l'un attire l'autre aussi. Si je me sentais pas bien chez Realco, il n'y aurait pas cette relation particulière qu'on peut avoir avec certains collègues. Par exemple, il y a une semaine, j'étais au bowling avec des collègues quoi. Et ça je trouve que c'est aussi top, **c'est aussi des valeurs qui sont transmises, je trouve, ou du moins ils en parlent par la direction. Tu vois que c'est quelque chose qui leur tient à cœur et qu'ils formulent** ».

« Les valeurs me parlent individuellement, mais pas toujours dans ma fonction. En comptabilité, 1000€, c'est 1000€, alors qu'en RH là oui je peux les appliquer plus ».

Il exprime que l'année passée, il a réglé beaucoup de problèmes de membres du personnel : il n'était pas obligé de consacrer du temps à ça, mais il l'a fait naturellement car il savait que Realco lui aurait demandé. Les problèmes étaient personnels et non tellement liés à Realco. Par exemple, un employé de la production a bénéficié d'une prime lorsqu'il a été engagé (une partie de son salaire avait été payée par le forem). C'est un type de prime qui pousse les entreprises à engager des personnes qui sont au chômage depuis plus d'un an. Cet employé-là avait toutes les conditions pour pouvoir bénéficier de cette prime, donc ils ont fait toutes les démarches ensemble, mais il ne recevait pas l'argent dû à une erreur personnelle. Le RH explique donc qu'il s'est battu pendant six mois pour que l'employé reçoive l'argent : il a dû aller dans les syndicats avec lui, se battre pour qu'il ait son argent. **« Et ça, je veux dire, Realco n'en a rien gagné. Il n'y avait que lui qui ne recevait pas son argent, à cause de lui. Et moi c'est le genre de choses, où je suis intervenu pour trois-quatre personnes. Et ça en termes de cohésion, je trouve ça cool parce qu'on a montré que Realco avait ces valeurs-là. D'autant plus dans le service RH ».**

Concertation et participation des travailleurs à la prise de décision – gouvernance partagée

« Alors, je trouve ça très bien, sur le fond. Maintenant, je pense que sur la forme, ça peut de temps en temps amener certains soucis ou certains retards de décision ».

Il dit qu'il ne participe pas à cette gouvernance partagée chez Realco puisque ce sont les responsables de service via le codir qui le font. Il précise que les responsables de service en parlent à leur équipe, évidemment. **« Je trouve que c'est très bien, pour avoir vécu évidemment l'inverse dans mes expériences antérieures. Mais parfois, je trouve que ça peut aussi ralentir une prise de décision parce que comme c'est partagé, il y en a peut-être quatre qui vont être d'accord, et cinq qui ne vont pas l'être ».**

« Après, ça amène aussi, en termes de cohésion, à ce que les personnes mettent de l'eau dans leur vin, et à trouver des solutions ensemble. Il y a tout un tas d'avantages, mais je pense qu'il y a aussi un petit peu d'inconvénients ».

Concernant la prise de décision, il dit qu'il peut en prendre en toute autonomie, mais qu'il va toujours se référer à la personne concernée, simplement parce que c'est son mode de fonctionnement. Il va faire et puis dire qu'il a fait, pour informer la personne. Il dit qu'il a

beaucoup d'autonomie de manière générale, mais aussi parce qu'il sait faire plein de choses que les autres ne savent pas faire. « C'est de l'autonomie par défaut j'ai envie de dire, parce que personne d'autre ne sait le faire ».

Concernant la consultation, il dit « on vient plutôt me poser la question : qu'est-ce que tu en penses ? est-ce que je suis directement impacté ? peut-être dans 10% des cas ». « Je sais que parfois c'est vraiment pour avoir un avis : est-ce que c'est bien ou pas bien ? Et donc là, on met en valeur mon passé professionnel. Et je sais que parfois c'est qu'est-ce que tu en penses mais voilà ça sera comme ça de tout façon ». Il dit que son avis est pris en compte chez Realco, en fonction de la question. « J'ai envie de dire 70-30. **Dans 70% des cas, on va me demander mon avis et ça va impacter. Et dans 30%, là ça sera de la consultation pour voir si on est dans le bon, alors que la décision a déjà été prise** ».

Il mentionne tout de même qu'il ne fait pas partie des grandes décisions de l'entreprise, mais que sur un sujet lié aux RH, ou à la compta, là il va pouvoir prendre des décisions dans ce périmètre.

Il pense que ce type de structure contribue à l'épanouissement de chacun. « En comparaison à mon passé professionnel, ici tu sens que t'es investi. Quand on vient te poser une question, ce n'est pas pour dire de te la poser, ou le fait d'être informé peu importe la décision qui est prise et peu importe dans quel contexte c'est pris. Ici, non. Je pense que ça contribue vraiment au bien-être des personnes parce que tu sais que tu ne vas pas avoir une décision qui va te tomber dessus comme ça, ou du moins tu en seras informé et tu pourrais dire si c'est juste ou injuste. **Tu pourras faire valoir ta parole, ta ressenti, ou ce que tu penses.** Il y aura plusieurs personnes qui décideront. Mais au moins, tu sais que c'est pas un tyran qui dit : c'est comme ça, c'est pas autrement. Je pense qu'être dans une structure comme celle-là, c'est mieux ».

Rémunération

Elle dépend des profils. Il dit qu'on est au Brabant Wallon et qu'en termes de rémunération, on est quand même bien. « Je sais que Sandrine connaît le marché et qu'on se base sur le marché ». Il y a le package salarial de base, auquel on ajoute les options qui viennent en fonction du profil. Depuis trois ans, il dit que Realco fait très attention aux avantages sociaux généraux (chèques-repas, éco-chèques, etc.) pour être en équation avec le marché.

Les différents profils sont : directeurs, commerciaux, techniques, administratifs, production

Il y a d'autres avantages sociaux (qui dépendant d'un profil à l'autre) :

- ✓ remboursements de frais liés à l'internet
- ✓ remboursements de frais liés au GSM
- ✓ remboursements de frais liés à l'ordinateur reçu à l'arrivée (pour tout le monde sauf ceux à la production qui n'en ont pas besoin)
 - ⇒ Les remboursements de frais sont négociés à l'engagement ou liés à la fonction. Ils intègrent le télétravail par exemple : tu as une petite intervention sur internet, sur le fait d'avoir du matériel informatique à la maison, etc. Ça permet d'avoir un petit peu plus de net, car ils ne sont pas taxés. Il y a quand même des plafonds à ne pas dépasser.
- ✓ Pour ceux pour qui c'est nécessaire, pour qui il y a un intérêt professionnel : dès que tu arrives, tu reçois un MAC, un Iphone, un numéro de téléphone, que tu peux utiliser à usage privé. Et ça, ce n'est pas un truc de base offert dans toutes les entreprises. Ce sont des avantages en nature, taxés à 30% plus ou moins. Concernant l'éthique, **il dit que l'informaticien va trop penser à son travail donc lui va favoriser des Macs et Iphones alors qu'en revanche, il y a la vision RH qui essaie de changer les choses.** Depuis l'année passée, ils proposent aux membres du personnel de se faire rembourser un montant sur note de frais. Cela signifie qu'ils peuvent choisir le GSM qu'ils veulent, ils savent que le GSM d'entreprise soit l'Iphone SE coûte 485€ HTVA, et qu'ils seront donc remboursés de ce montant-là. Ils vont rembourser 80% du prix du téléphone, avec un plafond de 485€. Donc si la personne souhaite acheter le dernier Iphone, elle peut, il va coûter 1500€ et elle sera remboursée que de 485. La personne peut aussi choisir de prendre un téléphone reconditionné, un fairphone, etc. Cela dépend de sa conscience à elle. Formulation : ils équiperont le personnel d'un téléphone pour le métier qui est réalisé. « En permettant le remboursement par note de frais, on permet aux gens de choisir leur téléphone ». Par contre pour les ordinateurs, il n'y a pas le choix, c'est Mac parce que « soit disant ça dure plus longtemps et il y a moins de virus hein ». « Pour l'ordinateur, on n'est pas prêt de changer d'environnement ».
- ✓ Véhicules de société pour les directeurs, les commerciaux et les profils techniques. « A partir du moment où tu dois aller visiter un client, visiter une installation, ou quelque chose, les véhicules sont intégrés. Maintenant, à partir du moment où tu n'as pas vraiment besoin d'un véhicule dans ta fonction, tu n'en as pas ».
- ✓ Ils offrent une assurance hospitalisation : « c'est un avantage salarial pour faire la différence avec la concurrence. Chez nous, on a Allan, elle fait hospitalisation, mais aussi soins ambulatoires ».

Les soins ambulatoires sont quand tu vas chez le médecin, quand il te prescrit des médicaments, les kinés, les ostéopathes, les lunettes, les psychologues, etc.

Allan est une société française qui rembourse 80% des frais des employés. Exemple : tu vas chez le médecin, ça va te coûter 25€, ta mutuelle va te rembourser 20€. Ca te coûte toujours 5€. Et sur les 5, Allan nous rembourse 80%. Et ça, c'est Realco qui cotise auprès d'Allan pour chaque membre du personnel. Tous les employés de Realco peuvent en bénéficier.

L'assurance hospitalisation permet d'avoir la chambre privée et tout est remboursé à 100%.

Tous les autres frais sont remboursés à 80% avec un plafond de 1000 euros par an (ce qui est énorme, on ne l'atteint que rarement).

« **Vraiment pour faire la différence par rapport à la concurrence, c'est quelque chose qui est vraiment top quoi.** En général, les autres n'offrent que l'hospitalisation, alors que là tu as des frais remboursés pour 1000 euros par an. Pour Realco, ça ne va rien changer, mais pour la personne qui est couverte, ça change tout ».

« Quand Realco a contracté avec Allan, Allan était nouveau sur le marché. Et personnellement, j'ai été on ne peut plus surpris par leur qualité de service. Moi je suis parfois remboursé avant même d'avoir le retrait ». Ca fonctionne via une application dans laquelle tu fais une photo de la note, tu la déposes, ça s'envoie, un chatteur répond qu'il a bien reçu et qu'il va étudier la demande de remboursement, et puis tu reçois un mail qui confirme le remboursement. Soit ils ont activé le remboursement immédiat, soit ils fonctionnent avec plusieurs banques, car ils sont très rapides. C'est une application très facile à utiliser et accessible à tous : cela était aussi une des raisons de leur choix. Le tarif était aussi moindre que les autres. Chaque personne Realco est payée 40 euros par mois, donc ils déboursent 500 euros par employé par an alors que ceux-ci peuvent être remboursés jusqu'à 1000€.

- ✓ Les membres du codir et les membres historiques de l'entreprise ont une assurance groupe = c'est une pension complémentaire. L'entreprise va cotiser pour la personne qui a souscrit, et ça va lui permettre à sa retraite d'avoir une pension complémentaire. Il s'agit de placements d'argent, ils ont plusieurs choix : ils peuvent mettre sur la vie, le décès ou la maladie.

J'ai demandé pourquoi tous les membres de Realco n'en bénéficiaient pas, il a répondu : « Ca c'est une question qu'il faudrait poser à Realco haha. Je pense, pour répondre plus concrètement, que c'est quelque chose qui coûte très cher. Et le plan qui a été mis en

place pour ces personnes-là, est un plan en béton. Et pour d'autres entreprises, il y a peut-être une assurance groupe pour tout le monde, mais alors elle est beaucoup plus inférieure. Ce n'est pas quelque chose qui peut être donné à tout le monde chez Realco. Il faut vraiment avoir des gros profils de direction ». Ici, ils donnent 7000-8000 euros par an.

Comme on avait dit, il y a trois choix.

Assurance vie = ici, l'employé imagine qu'il va faire toute sa carrière sans avoir de problème, il parie là-dessus, donc son employeur va cotiser pour ça, et l'employé recevra l'argent à la pension

Assurance décès = l'employé ne croit pas en sa longévité, il pense décéder avant d'arriver à la pension, donc il veut laisser un héritage à sa famille

Assurance maladie = c'est entre les deux. L'employé pense qu'il risque de tomber malade pendant sa période de travail et si c'est le cas, il souhaite un salaire garanti. Donc ce que l'employeur cotise servira à payer l'employé pendant sa période d'incapacité.

Les employés peuvent changer d'option tous les ans, en fonction de comment ils se sentent. « Ca fait partie des avantages qui sont top mais ça ne concerne que quelques personnes ».

« Tout ce qui est lié à la santé est couvert par Allan ».

Il dit qu'il ne connaît pas d'entreprise qui donne de frais mutuelle-santé, eux non plus.

- ✓ Les employés ont, de base, 20 jours de congés légaux. L'année passée, ils travaillaient 39 heures par semaine, donc ils avaient 6 jours de récupération de temps de travail. Vu que maintenant, ils viennent de passer en 40 heures par semaine, ils ont désormais 12 RTT. « Ce sont des jours en plus, mais on les a promérités hein. On travaille 1 à 2h en plus par semaine pour ça ». Je lui ai demandé pourquoi avoir fait ce choix, il m'a répondu : « Je pense que Realco a voulu se coller au marché. Il y a beaucoup d'entreprises qui sont en 40 heures. Et il y avait aussi une volonté de gestion du temps »
→ il pense que ça contribue largement à l'épanouissement de chacun, parce qu'ils ont tous 32 jours de congé par an, tout ça en travaillant seulement 1h en plus par semaine.

Il dit que beaucoup de personnes chez realco travaillaient déjà 1h en plus par semaine, sans demander un retour nécessairement. Il pense au customer service, par exemple. Parce que ici, si tu fais des heures supp, tu ne les as pas en jours de récupération. Par contre, il dit aux membres du personnel « si un jour tu fais deux heures en plus, n'hésite pas à les récupérer dans la semaine hein ». « Il ne faut pas exagérer, ne pas le faire tout le temps, mais si tu fais deux heures en moins, tu sais que tu devras faire deux heures en plus. Et si tu fais une heure supplémentaire, tu sais que tu pourras la récupérer quoi ». « Il n'y a pas de contrôle et on sait que ça se joue comme ça hein, ça se fait naturellement. **Et je pense que ça contribue au bien-être de chacun de savoir que tu n'es pas contrôlé. Il n'y a pas de système de pointage. Même à la production, il n'y en a pas. Et ça j'ai rarement vu** ».

- ✓ Il y a des jours d'ancienneté mis en place à partir d'un certain temps. Il pense que c'est après 3 ou 4 ans, tu as droit à un premier jour. Puis, c'est par cinq ans. En ce moment, le CEO parle justement de peut-être changer ça et offrir, après 7 ans d'ancienneté, un mois de congé. C'est difficile à mettre en place, mais ça sera fait.
- ✓ Lorsque Realco engage quelqu'un qui n'a pas le droit à des jours de congé la première année, en général elle va quand même intervenir à 50%. Elle va donc payer 10 jours de congé extralégaux. Donc la personne peut prendre 20 jours si elle veut, mais elle aura 10 jours sans solde.
- ✓ Chaque année, il y a deux demi-jours qui sont offerts par Realco, en fin d'année (Avant Noël et avant Nouvel-an). Ils ne sont pas décomptés sur nos jours de congé légaux « Ce sont des petits trucs où au bout d'un moment, on considère ça comme acquis, mais il faut savoir que ce n'est pas partout ».
- ✓ Concernant le travail, ils autorisent deux jours par semaine pour tous ceux où c'est possible. Par exemple, pour la production et le customer service, ce n'est pas vraiment possible. Mais pour les employés du CS, ils en avaient parlé, et les employés avaient refusé : cela leur convient bien de venir au bureau tous les jours. Il y a des avantages et inconvénients au télétravail. Par exemple, la dernière heure de la journée, il sera moins concentré car ses enfants seront rentrés de l'école et feront plein de bruit, donc il devra peut-être travailler 1h en plus le weekend à cause de ça. « **Je pense que ça a aussi contribué au bien-être de chacun... vraiment ! Le télétravail, et cette gestion du temps qui permet de dire tiens je fais un peu plus, un peu moins et voilà. C'est assez ouvert chez Realco et il n'y a pas de contrôle** ». Les deux jours de télétravail par

semaine sont, de base, fixes mais les gens peuvent les bouger en fonction d'une réunion ou quoi que ce soit. Les deux jours ne sont pas obligatoires non plus.

En raison de sa situation personnelle, il a un horaire un peu décalé. Il travaille un peu plus le lundi, mardi, jeudi et vendredi : il fait plus que huit heures, presque neuf heures. Cela fait qu'il lui reste qu'une demi-journée à prester le mercredi, d'où le fait qu'il a pris son jour de télétravail ce jour-là.

- ✓ Ils offrent des produits Realco aux employés.
- ✓ Il y a des réductions qui découlent de partenaires. Par exemple, Monnize (pour les chèques-repas) offre des réductions pour certaines choses, mais c'est pas vraiment Realco qui propose du coup. « C'est pas vraiment Realco, mais ça fait partie des services connexes quoi ». Ils ont choisi Monnize pour des raisons historiques, ça a toujours été comme ça, c'est un service lié à l'UCN (leur partenariat social).
- ✓ Pas de lien direct entre rémunération et bourse. La rémun. est liée au marché et ce dernier est lié à la bourse mais c'est tout.
- ✓ Concernant les voitures de société, ils ne proposent désormais plus que des hybrides ou des électriques, en fonction du profil de la personne. Si c'est un commercial, il aura une hybride : le monde prouve aujourd'hui qu'avec une électrique, tu ne sais pas combien de kilomètres tu vas pouvoir faire. Si un commercial doit faire 800km sur sa journée, déjà c'est impossible avec une électrique, et en plus ce serait une perte de temps car il devrait s'arrêter 2h pour la recharger. « Est-ce que c'est un bon choix ? C'est un choix qui a été réfléchi mais qui a aussi été imposé par le gouvernement quoi ».
« On aimerait remplacer les voitures de société par d'autres avantages... mais est-ce que le marché va suivre ça ? Est-ce que les personnes qui ont une voiture de société vont suivre ça ? Personnellement, pour ne pas avoir de voiture de société, je ne suivrais pas ça (rire). C'est tellement un avantage ».
- ✓ Une politique vélo a été mise en place : elle permet à la personne qui souhaite avoir accès à un vélo de ne pas déboursier le montant pour, ce dernier sera acheté par Realco. Ils fonctionnent en leasing. Un véhicule acheté en leasing est considéré sur 4 ans pour une voiture, et 3 ans pour un vélo. L'entretien, le service, etc. sont inclus dedans. En gros, ça veut dire que si un vélo coûte à l'achat 3000€, Realco va le prendre en leasing et va donc payer chaque mois la cote part de 3000 divisé par 36. Ça permet à la personne de ne pas payer le vélo entièrement. Après, une petite part est retirée du salaire, en échange de ça. Sur 3000 euros, la personne va peut-être payer réellement 500 euros de

sa poche. L'intervention est la même pour tout le monde : Realco va dire : vous allez mettre X pour cent de votre poche par mois, et le reste est couvert par nous, mais en échange vous vous engagez à utiliser votre vélo à hauteur de 15 ou 20% annuellement. Donc, les gens rendent des notes de frais dans lesquelles ils disent combien de fois ils sont venus, combien de kilomètres etc. Ils payent ensuite 25 cents du kilomètre.

- ✓ Il va prochainement intégrer la SNCB (d'ici un mois). Actuellement, Realco paie des frais pour les employés qui viennent travailler avec leur propre véhicule, sur le nombre de km parcourus. C'est une obligation légale : un tarif est repris sur internet et oblige les sociétés à rembourser l'utilisation du véhicule privé pour venir travailler. Au final, personne n'en tire réellement un avantage car ça coûte bien plus cher, le montant remboursé ne couvre pas du tout la totalité des frais. Maintenant, Realco a envie de mettre en place une collaboration avec le rail. Le coût du ticket de train, lorsque les employés vont prendre un abonnement mensuel, sera remboursé à 80% par Realco. Dans su 10€, realco va payer 8, et le gouvernement va payer 2. « Ca c'est top parce que si la mobilité aux alentours de la boîte le permet, cela va permettre aux gens de venir en train ». Ils vont mettre cet avantage en place mais à petite échelle pour commencer : au début, seules les deux personnes qui l'ont demandé vont pouvoir en bénéficier. Puis, ils vont voir l'impact que ça a, si les gens sont satisfaits, et après cela pourra être déployé pour toutes les personnes qui le veulent. Normalement, ça va aussi être valable pour les bus, les métros, etc. Ils vont d'abord se concentrer sur la SNCB pour commencer et voir comment ça fonctionne.
- ✓ Ils offrent aussi des bonus collectifs, la convention collective de travail CCT90. « Le bonus n'est pas lié à une prestation individuelle, mais bien à un objectif commun qui est déterminé ensemble, dans l'entreprise, selon différents critères ». Administrativement, c'est lourd à mettre en place car il y a plein de particularités à faire valider par le gouvernement et qui doivent être valorisées et calculables. **« Je trouve ça très bien pour la cohésion d'entreprise. Je pense que Realco a fort travaillé là-dessus en liquidant les bonus individuels, et en ayant une perspective de travail d'équipe. Parce que le bonus collectif permet à toute personne d'entrevoir une réussite d'entreprise aussi »**. Il donne l'exemple de sa fonction : en comptabilité, il ne voit pas quel bonus individuel il pourrait avoir, « En entreprise, c'est parfois un petit peu dur d'entendre que certains ont des bonus s'ils atteignent ça ou ça. Quand t'es dans un boulot que tu fais bien, mis à part le faire bien, tu ne sais pas faire plus. En comptabilité, à part bien clôturer les chiffres, tu ne sais pas te dépasser. Donc tu te dis que c'est un peu

dégoûtant car c'est quand même grâce à moi aussi que l'entreprise fonctionne bien quoi. Et donc les bonus collectifs je trouve ça très bien. Et c'est très bien que Realco ait penché vers ce système-là ».

✓ Il y a aussi le double pécule de vacances, le 13^e mois et la prime de fin d'année.

« Il y a des avantages qui pourraient être mis à l'étude quoi... Mais aujourd'hui, d'après les études qu'on a faites en interne, il ressort que les gens sont encore trop attachés à leur véhicule de société. Parce qu'il existe aujourd'hui des plans proposés par le gouvernement pour supprimer les véhicules et de transférer ce budget sur d'autres gens comme le plan cafétaria, ou le budget mobilité. Enfin, il existe plein de choses mais... on a fait un screen en interne et (heu)... ça ne les intéresse pas. Les gens ne sont pas prêts. C'est trop touchy. ».

Je lui ai demandé quelles étaient les valeurs de la rémunération selon lui. Il réfléchit beaucoup, trouve la question difficile et a finalement répondu : « Je pense que sur le fond, Realco tente d'être équitable. Ils font le maximum pour l'être. Après, il y a des considérations autres qui font que ce n'est pas toujours possible ».

Concernant les conditions de travail des coéquipiers, il mentionne le télétravail, les petites missions bien-être (sport en équipe proposé par les employés eux-mêmes, nourriture, vélos d'entreprise pour la santé : tout le monde a accès à cet avantage, la possibilité existe).

Je lui ai demandé s'il pensait à d'autres éléments qui favorisent le bien-être, il m'a répondu : **« Le fait de formuler tout simplement que Realco est attentif à ça. Et permettre aux personnes de venir en parler ouvertement et de ne pas avoir un jugement par rapport à ça. Il y a des personnes qui ont des moments plus compliqués dans leur vie, qui viennent en parler, et puis tu trouves une solution. Et c'est bien qu'il y ait de la publicité... enfin c'est pas le bon mot mais qu'on en parle en interne, qu'on fasse... si de la publicité par rapport à ça pour que les gens soient bien conscients que (beh) tu peux venir parler de ton bien-être ».** **« Je vais prendre mon exemple. Je ne vais pas avoir de problème DU TOUT à venir parler d'un... même d'un mini problème qui pourrait venir entraver mon travail. Je vais en parler quoi, parce que je sais que la communication est importante et que Realco est ouvert à ça. Je sais que le message va être accueilli de manière constructive, et pas de manière négative ».**

Les écarts salariaux entre les différents profils sont justifiés par le marché, la « norme ». Le profil commercial est mieux payé que les autres, « malheureusement c'est un peu dans les

eûmes et coutumes. Elles font que c'est comme ça. Et elles découlent du marché hein ». Concernant le salaire plus élevé des directeurs, cela lui paraît plus justifiable. Il dit : « Après, chacun est libre de négocier son salaire ».

La production < profils administratifs < commerciaux < team leader

Chez Realco, ils ont offert le statut employé à tous les ouvriers, ce qu'il n'y a pas du tout dans plein d'entreprises. « Ces personnes sont toujours moins bien payées que des profils un peu plus intellectuels, mais elles ont quand même le statut employé maintenant. Realco a quand même fait pas mal d'efforts ». « Ca s'est passé six mois avant que j'arrive et quand j'ai appris j'ai quand même fait : WOW. Parce que j'ai jamais vu ça ». Ca leur a permis d'avoir aussi accès au double pécule de vacances, la prime de fin d'année, etc.

J'ai demandé s'ils mettent en place des mécanismes pour réduire les écarts entre les gens. Il m'a donné l'exemple de la prime pouvoir d'achat attribuée cette année à tout le personnel. « Realco a fait attention que, pour les plus bas salaires, cette prime soit un peu plus élevée. C'était pour essayer de combler parce que c'est un peu la même chose dans le phénomène d'indexation automatique des salaires. Je vais prendre un exemple tout simple. Quelqu'un qui a 8000€ de salaire brut, et quelqu'un qui a 2000€ de salaire brut, (ben) 2% sur 8000 et 2% sur 2000, c'est pas DU TOUT la même chose hein. Et c'est pas juste tu vois. Ca on ne sait pas le changer parce que c'est comme ça, mais pour la prime pouvoir d'achat, on a pu faire quelque chose. Le minimum était de payer 350€ et les plus bas salaires ont eu 500 ». « C'était pas obligatoire, mais on l'a fait ».

Il donne aussi l'exemple des vélos : Realco intervient à 25€ par personne, par mois. C'est 25€ par personne, peu importe le prix du vélo et peu importe qui. Alors que si on avait dit 2% du prix d'achat du vélo, ça n'aurait pas été juste. Il dit que tout le reste est un peu tenu par la législation (comme l'indexation automatique par exemple) mais quand Realco peut le faire, il le fait.

Concernant les égalités H/F, il dit qu'à l'engagement, un budget va être déterminé pour la fonction, peu importe le sexe/genre de la personne. Realco vise l'égalité. Mais après, historiquement, il y a des gens qui sont là depuis un certain temps, l'idée, c'est d'être égal, mais il peut y avoir des disparités en fonction des négociations salariales. Mais, il y a une parfaite égalité du salaire au moment du recrutement. En y réfléchissant, il a peu d'exemples qui lui viennent à l'esprit, parce qu'il faut être un homme, une femme, être entré au même moment, avoir le même âge, la même fonction, etc. ça fait beaucoup de conditions pour comparer.

« Clairement, quand on engage, il y a un budget qui est déterminé et que ce soit un homme, une femme, un transgenre, il n'y a pas de différence ».

Annexe 6 : Retranscription des observations

A. Séances d'intégration de trois nouveaux collaborateurs

J'ai pu assister à deux réunions où la RH invite les nouveaux collaborateurs dans son bureau afin de leur présenter la culture organisationnelle de l'entreprise. A la première réunion, c'était une nouvelle stagiaire et à la deuxième, c'était deux nouveaux employés. Cette réunion a eu lieu dans les tous premiers jours des nouveaux. Ce processus est assez nouveau, la RH parle un peu au feeling en suivant un powerpoint. A l'avenir, le culture book que j'ai fait servira d'appui officiel.

Elle explique d'abord que **Realco est une société à mission : ils souhaitent avoir un impact sociétal**. C'est un statut officiel en Belgique. Ensuite, elle exprime la vision, mission, les valeurs et les compétences socles de Realco. « **La vision, c'est vers où on veut aller, c'est notre boussole. La mission se traduit dans des valeurs définies tous ensemble avec les outils d'intelligence collective. Puis, on a traduit les valeurs en compétences socles. Elles forment le socle de la vie commune** ». Elle explique chaque mot et donne des exemples informels. Exemples :

- co-créons = gouvernance partagée, cercle, horizontalité
- solutions performantes = pour les clients, pour la transition écologique, ils essaient d'anticiper ; dans la mission ils veulent des matières premières locales et inspirées par le vivant
- transition écologique = viser une culture régénératrice, avoir un impact positif et pas seulement neutre, ...)
- La gouvernance partagée, selon elle, c'est le fait que tout le monde ne décide pas, mais les rôles et les responsabilités sont définies.
- Authenticité = ce n'est pas épuisant de jouer un rôle en permanence. Si on veut se balader pieds nus, on peut tout à fait. Il faut aussi savoir dire ce qui ne va pas, **les émotions sont les bienvenues**.

→ Responsabilité = **prendre des décisions pour le bien-être des travailleurs et pour la transition écologique** (ex : stopper de vendre du chlore alors que c'était une grosse partie du chiffre d'affaires).

→ Ils veulent d'abord la sécurité, puis la qualité, puis seulement la performance.

Elle mentionne plusieurs notions importantes pour Realco : la **RSE** pour Realco (d'où la valeur responsabilité) ; parler de **coéquipiers** et non d'employés (car ils travaillent ensemble) ; la **confiance** (partir du principe qu'on travaille avec des bonnes personnes. Si elle est rompue, on peut la réparer avec un dialogue franc et un plan d'action de trois à six mois)

Puis, elle aborde un peu l'incendie de l'usine qui a été un événement dramatique faisant partie de l'Histoire de Realco. Lors de cette tragédie, il y a eu énormément de solidarité, les concurrents se sont transformés en partenaires : ils ont proposé des espaces pour bosser, des postes de travail, du stock, ... Chaque collaborateur a dû changer de métier. C'est ce qui est venu nourrir le « co-créons » dans la vision, et qui fait de la valeur cohésion la plus importante. Elle explique ensuite les différentes étapes de la co-création des valeurs :

- Présentation de ce qu'est une valeur
- Chacun devait réfléchir à huit valeurs qui définissent Realco
- Deux par deux, s'accorder sur cinq valeurs
- Quatre par quatre, s'accorder sur quatre valeurs
- Grand débat collectif

Après cela, elle explique le concept de l'entretien de progrès, soit l'évaluation annuelle. Il s'agit d'un processus RH collaboratif / de gouvernance partagée. Elle explique les différentes étapes. Elle aborde également la notion d'organisation collaborative : l'organigramme en cercles pour refléter l'horizontalité, elle présente les différents départements et les différents cercles. Elle explique l'origine de l'intelligence collective en 2018-2019 avec la création de groupes de travail puis la célébration de la nouvelle vision/mission en 2021 à Durbuy Adventure. Elle cite les trois types de rôles : informatif, consultatif et décisionnel. Elle donne également quelques mots d'explication supplémentaire sur les 3 P : People, Planet, Profit ainsi que sur les différents cercles (*surtout lors de la deuxième réunion d'onboarding*).

- Le comité de vision a été créé en juin, a pour but de mettre les indicateurs People et Planet dans l'entreprise, est composé de gardiens de la vision de Realco. Il y a cinq personnes internes et cinq personnes externes, des gens de moins de trente ans et des gens de plus de cinquante-cinq ans. Puis, elle explique les différents gardiens :

régénératif, futur, vision, social, ... En plus de cela, elle touche un mot sur les différentes limites planétaires en expliquant que Realco essaie de se positionner sur chacune d'elle.

- Dans le comité de pilotage RH, le CEO est gardien de la vision et des valeurs, la CFO est gardienne de la pérennité financière, le membre du codir est représentant de l'intérêt des coéquipiers et il y a la RH.
- Dans le codir, on retrouve toutes les fonctions
- Le comité de sécurité et bien-être remplace le CPPT. Il y a la personne de confiance, la RH, une personne volontaire représentant la production et la responsable sécurité/conseillère en prévention
- Le cercle RSE prépare et choisit les priorités/projets
- Le cercle innovation s'occupe de la formulation et de savoir ce dont le marché a besoin puis ils font des tests pour voir si ça fonctionne
- Le cercle qualité traite et gère des OPA
- Le cercle board, c'est le conseil d'administration

Ensuite, elle aborde la notion de **robustesse** qui est très importante pour Realco = cela va à l'encontre de la performance, c'est plus important, c'est la capacité d'être suffisamment diversifié que pour s'adapter au changement. Il ne faut pas tout faire pour maximiser l'efficacité (réduction du temps, des moyens, ...). Elle montre une slide avec trois images constituant des métaphores de la robustesse. Le panneau solaire va essayer de capter un maximum d'énergie et au final, il va s'abîmer, donc on va le jeter. La fièvre montre que le corps se met à sa capacité maximale pour combattre la bactérie mais si ça dure, on ne se sent vraiment pas bien, donc on doit rester à 37 degrés. Un arbre n'est jamais au maximum de sa performance mais il sait toujours s'adapter à l'environnement externe.

Après, elle fait preuve de recul critique et mentionne que l'entreprise est en plein changement : certains sont pionniers tandis que d'autres sont réticents. Très peu de gens sont capables d'expliquer tout ce qu'elle vient de raconter, ce n'est pas encore clair dans la tête de tous. Ces changements impactent l'organisation des équipes, ce qui génère des incertitudes et inconforts. « Il faut savoir accepter l'échec de la part des managers si on veut tendre vers la gouvernance partagée ».

Enfin, elle termine par aborder la notion de **souveraineté**, qui est capitale chez Realco : être responsable de ce qu'on dit ou non, ce qu'on fait ou non, nos émotions, nos injections.

B. Réunions du comité de pilotage RH

J'ai pu assister à trois réunions du comité de pilotage RH. Celles-ci ont lieu le lundi, une semaine sur deux. Lors de la première réunion à laquelle j'ai assistée, ils ont débattu et décidé de **l'augmentation de salaires** de certains collaborateurs, en donnant des justifications.

Lors de la seconde réunion, le but était de discuter des **plans de développement** pour l'équipe marketing et l'équipe Food & Beverage. Ils voulaient redéfinir les rôles et propriétés de chacun. D'abord concernant le marketing, ils ont discuté du besoin d'avoir un team leader après de nombreux changements internes, et ont proposé un nom. Ils ont discuté de qui se chargera de la coacher/mentorer et de la redéfinition de son salaire. Ensuite, ils ont aussi discuté de l'équipe F&B qui cherche à se développer davantage : apprendre, avoir plus de challenge, plus de responsabilités vis-à-vis des autres ou des projets. Ils ont conclu qu'ils allaient travailler avec des niveaux de carrière pour chaque fonction : fraîchement diplômé, professionnel, sénior, entrepreneur, pilote, ... Le challenge sera de s'assurer que chaque personne fit à ça. Ils ont également discuté de la **bonne communication** nécessaire pour annoncer aux autres un plan de développement pour quelqu'un ainsi que des implications de celui-ci : changer le titre ainsi que ceux des autres, changer le salaire, changer les priorités et responsabilités.

Lors de la troisième réunion, le but était de préparer des questions pour l'enquête de RH. L'objectif est que celle-ci soit représentative, que les gens aient envie de répondre. Ils souhaitent récolter des idées et priorités individuelles concernant les **conditions de travail** et le **package salarial**, pour ensuite pouvoir réaliser une roadmap. Ils ont ainsi discuter du contenu pratique : indiquer la tranche d'âge, si on est interne/externe, questions pour voir si le plan cafétaria plairait aux gens, veulent-ils plus de flexibilité ? Le questionnaire va se pencher sur les trois problématiques suivantes :

- Diminuer le salaire et le compenser dans d'autres avantages
- Diminuer les jours de congé
- Downgrade la voiture

Ils mettent la possibilité de convertir cela en mobilité, en multimédia, en conciliation vie privée/vie professionnelle ; d'ajouter des avantages sur les formations/passions (photo, sport, culture, ...) ; introduire un mois de congé d'ancienneté ?

En résumé, ils débattent sur ces grands axes de questionnement : faut-il mettre un plan cafétaria ? faut-il faire un plan mobilité ? faut-il passer en 40h semaine et avoir six journées de

recupération en plus par an ? (*udpate : ils l'ont fait*) faut-il travailler quatre jours sur cinq mais donc dix heures par jour ? faut-il plus de télétravail ?

C. Définition des rôles en gouvernance partagée au sein du cercle général

Cette réunion a duré 3 heures. Le but était de définir certains rôles et responsabilités dans le cercle général : people partner, CEO, marketing et cela, grâce au **processus de gestion par consentement**. Ce processus n'a pas pour objectif d'arriver à quelque chose de parfait, mais plutôt d'**avoir un accord où il n'y a pas d'objection**.

Il y avait les dix membres du cercle général (= la direction, un membre représente chaque fonction). Ils étaient tous assis en cercle sur une chaise. Il y avait un facilitateur de l'Université du Nous. Cette institution est leur source d'inspiration pour la gouvernance partagée. Le facilitateur était très à l'aise : il a enlevé ses chaussures, s'asseyait de manière très confortable ou par terre. Il était très cache : il était là pour faire respecter les procédures strictes, il n'a pas hésité à recaler les gens si ce n'était pas le moment d'exprimer ce qu'ils exprimaient. Il parlait à l'inclusif, était très familier et autoritaire.

Les deux premières étapes du processus avaient été réalisées en amont. A cette réunion, ils ont commencé par un moment de centrage où chacun a pu exprimer comment il se sentait. Pour cela, ils ont fait un tour de cercle. Ensuite, ils ont défini trois rôles. Le processus se déroule en plusieurs étapes :

- Lecture de l'excel avec une version proposée du rôle. Cet excel avait déjà fait l'objet de nombreuses modifications, commentaires, etc. en amont par le cercle général.
- Un tour de clarification pour voir si quelqu'un a une question à poser sur le contenu, les propos utilisés, les missions proposées etc. Puis la personne concernée peut répondre pour éclairer l'autre.
- Un tour d'objection = y-a-t-il un risque pour Realco si on valide cette proposition ? Ce n'est pas une préférence, mais un risque. Celui-ci doit être dans l'ici et maintenant, et non dans le futur.
- Bonification = échanges sur les objections
- Nouvelles objections
- Nouvelles bonifications

J'ai observé que pendant les clarifications et objections, c'était très cadré. Chacun a son tour s'exprimait. Les collaborateurs n'avaient pas le droit d'être hors sujet et de sortir du cadre. En revanche, pendant les bonifications, c'était beaucoup plus libre.

Une fois qu'ils se sont mis d'accord sur les trois rôles, ce qui était très long et riche, les collaborateurs applaudissent. Puis, il y a eu un débrief sur le processus qu'ils viennent de vivre. D'abord, il y a eu un temps pour soi afin de se poser trois questions :

- Est-ce que j'ai des questions sur le processus ?
- Comment je me sens dans cette façon de codécider ?
- Qu'est-ce que je peux dire sur le groupe ? Sur le « nous » ?

Ensuite il y a eu le débrief. Voici les points positifs et négatifs qui sont ressortis :

Points positifs	Points négatifs
-Cela force à s'écouter -Cela permet à tout le monde de donner son avis -Cela offre l'espace à tout le monde de s'exprimer -C'est une richesse énorme -C'est très efficace -C'est harmonieux -Permet de plus lâcher prise -Permet de voir de la clarté (contrairement à l'organigramme en cercles) -Soulagement -Processus apprécié globalement	-Ce n'est pas simple d'oser parler devant dix spectateurs -N'ose pas le faire au sein de son équipe interne car il y a un besoin crucial d'un facilitateur → la RH peut prendre ce rôle car elle a été formée -Pas convaincu à 100% par le processus

Enfin, ils ont terminé par une météo de sortie pour savoir comment ils se sentent.

D. Réunion du comité de sécurité et bien-être

Cette réunion a lieu toutes les six semaines. Il y a quatre personnes : la développeuse des richesses humaines, la personne de confiance, la responsable sécurité / conseillère en prévention et la volontaire du département production. Le but de la réunion à laquelle j'ai assistée était de voir dans quoi on peut répartir le budget destiné au bien-être et à la sécurité pour 2024. Elles

ont fait le point sur les avancées de chaque domaine : sécurité, sport et culture, horaires, nourriture et budget.

D'abord, elles ont discuté de points liés à la sécurité. La conseillère en prévention a suggéré de : refaire une analyse des risques en interne (probabilité, exposition aux risques, équipements, ...) dans le but de déterminer des mesures en prévention ; analyser la charge de travail ; faire remplir une fiche de poste de travail aux employés ; payer une quantité obligatoire d'unité de prévention par employé ; une analyse de risques psychosociaux tous les cinq ans ; organiser une visite de sécurité de une journée et demi en novembre pour déterminer des actions sécuritaires à mettre en place ; faire un inventaire de tous les véhicules pour voir ceux qui nécessitent un permis ainsi qu'un recyclage obligatoire

Concernant le sport et la culture, elles ont émis l'idée de donner un certain montant annuel à chaque collaborateur, argent qui peut être dédié au sport (comme un abonnement à la salle par exemple). Il y a également l'idée d'offrir des chèques cadeau yoga, à voir si l'enquête révèle l'envie.

Pour les horaires, elles vont poser des questions dessus dans l'enquête RH, c'est la possibilité d'offrir plus de flexibilité aux collaborateurs, elles continuent de dire qu'il ne faut pas de pointeuse, que ça se joue à la confiance.

Concernant la nourriture, ils ont parlé du fait qu'ils se font livrer un panier de fruits bios chaque semaine, ainsi que différentes sortes de noix. Ils en ont conclu que c'était un peu cher et que du coup ils vont opter pour des saisonnalités. D'octobre à mars, ils vont choisir les noix, et d'avril à septembre les fruits.

E. Formation stress et burnout

Cette formation a eu lieu deux fois : les collaborateurs étaient regroupés par +/- 20, selon leur disponibilité, dans la salle créative. Elle a été donnée par une conseillère en prévention – aspects psychosociaux de l'entreprise Iantis. Elle présentait plusieurs objectifs :

- Que chaque personne puisse obtenir plus d'informations sur le stress et le burnout
- Savoir que faire si on se sent proche du burnout, ou si on voit un collègue l'être
- Dialoguer/échanger/avoir une porte ouverte pour en discuter.

Elle s'est déroulée en plusieurs étapes. D'abord, la RH a fait une courte introduction sur le but de la formation et a lu trois témoignages sur le burnout : un émotif, un quotidien, et un neuropsychologique.

Ensuite, on a fait un tour de table pour se présenter, dire son nom, son ancienneté, sa fonction, son niveau de stress actuel et ses attentes/besoins quant à la formation. Après, la formatrice a posé trois questions et a demandé à chacun d'y réfléchir : Comment définir le stress et burnout ? quels sont les facteurs générateurs ? Comment on le repère ? Ceux qui pensaient avoir une réponse pouvaient répondre. Elle a ensuite donné une définition officielle du burnout et l'a appuyé sur des exemples.

L'étape suivante consistait à identifier les bouffeurs et les donneurs d'énergie. Pour cela, chacun a pu prendre la parole, s'il le souhaitait. On y a retrouvé :

Donneurs d'énergie	Bouffeurs d'énergie
-télétravail	-paperasse inutile qui ne génère pas de CA
-pausé café	-mauvaise compréhension
-sport pendant le travail	-réunions mal organisées ou non concluantes
-voir les collègues heureux et souriants	-voir que son collègue ne stresse pas là où il devrait
-relations humaines	-manque de clarté et d'informations
-équilibre télétravail et relations	-imprévus, incidents incontrôlables
-voir les résultats	-le manque de bon sens dans le travail
-bon résultat d'équipe/chiffre d'affaires	d'équipe
-respect	

Après cela, la formatrice a présenté des signaux physiques, psychiques et comportementaux. Puis, elle a présenté différents types de soutiens internes et externes.

Il y a eu une courte pause de +/- dix minutes. A la reprise, la formatrice a donné des solutions pour gérer son stress. L'étape suivante portait sur des réflexions :

- Pourquoi le burnout est aussi présent dans notre société ?
- Le covid a-t-il eu un impact sur le burnout ?

Puis, elle a présenté des solutions, a expliqué la communication non-violente, ainsi que le cas de l'absence de longue durée. Cela s'est terminé par une séance de questions-réponses.

J'ai pu observer quelques éléments. D'abord, on était tous assis sur des fauteuils/chaises en arc de cercle. La formatrice était jeune et se positionnait au centre à la fin de l'arc de cercle. Elle était debout et dynamique. Sur 19 personnes, +/- 11 écoutaient attentivement et n'avaient pas de distraction. Mais +/- 4 parmi elles montraient des signes d'agacement et d'ennui. J'ai pu le

voir à leurs expressions faciales, leurs soupirs, le fait qu'ils tiraient la tête, ... Les 8 autres étaient sur leur téléphone, regardaient le sol, s'envoyaient des photos et blagues sur whatsapp, ... Au final, bien que le sujet était parlant, réaliste, pertinent, la méthode employée pendant la formation n'était pas efficace. C'était 80% de théorie, la formatrice prenait énormément la parole, elle parlait très vite, donnait beaucoup d'informations d'un coup, répétait plusieurs fois la même chose, parlait beaucoup de sa propre personne, donnait des exemples anodins et pas du tout en lien avec une situation professionnelle. Les exemples n'étaient donc pas pertinents. J'avais une impression de bourrage de crâne et de ne rien retenir au final. Il n'y a pas eu assez de moment d'échanges, et aucun moment pratique (exercice, jeu de rôle, mise en application, ...) Or, selon mon cours « psychologie du personnel », c'est très important d'alterner la théorie et la pratique (voir théorie de Kolb). De plus, dès que quelqu'un posait une question, la formatrice parlait beaucoup, pendant environ cinq minutes, sans au final apporter une vraie réponse à la question.

F. Réunion pour organiser la fresque pour le climat

Elle a eu lieu deux semaines avant la formation « fresque pour le climat ». Le but était d'organiser cette journée. A cette réunion, il y avait la RH, le CEO, la responsable RSE, le responsable innovation ainsi qu'une externe – tous ayant été formés pour animer cette fresque.

Concernant les aspects pratiques : Il y aura six tables, chacune composée d'environ 7 personnes. Etant donné qu'ils sont fresqueurs juniors, ils ont décidé de mettre deux tables par salle, de sorte qu'ils soient deux, pouvant ainsi s'entraider et se compléter. Pour choisir les binômes, ils vont mettre à chaque fois quelqu'un qui maîtrise plus les informations scientifiques avec quelqu'un s'y connaît davantage en informations liées aux émotions. Ils ont choisi les salles cohésion, créativité et la cafétaria. Il y aura une table qui sera animée en néerlandais pour ceux qui ne comprennent pas bien le français. Les groupes seront imposés et mélangés entre les départements. Le matin, ils vont faire les fresques pour le climat et l'après-midi des world cafés. Pour ceux-ci, il y aura six salles avec chacune une question puissante, animée par un fresqueur et les groupes tournent. Il y aura six groupes pour trois questions. Voici les idées de questions : est-ce qu'il y a des choses auxquelles il vaudrait mieux renoncer ? Quels sont les risques pour Realco si on ne suit pas la trajectoire ? (quid s'il y a une inondation ? s'il n'y a plus de viande ? plus de plastique ?) Comment passer au niveau collectif ? (penser l'écosystème càd les voisins, les clients, le zoning, les partenaires, etc. et donc comment les embarquer dans la transition ?) Comment améliorer le bilan carbone de Realco ?

En ce qui concerne le planning, ils vont commencer par donner une introduction en séance plénière dans la cafétaria avec comme support un powerpoint. Ils vont ainsi présenter le GIEC pour crédibiliser la base, parler du créateur de la fresque du climat, etc. Puis, ils vont **faire les fresques pour le climat** : jeu des cartes, créativité (flèches, dessins, titre), restitution, choix de deux émotions. Après, c'est retour en plénière afin que chaque équipe explique aux autres sa fresque pour le climat, le choix du titre et l'état des émotions de l'équipe. Pour montrer que c'est normal que toutes les tables ne disent pas la même chose, la RH va faire le jeu du doigt : tout le monde regarde le plafond et tourne son doigt dans le sens des aiguilles d'une montre. Puis, il faut descendre son doigt petit à petit au niveau du ventre, et là on observe qu'il tourne dans le sens contraire → morale = on a beau avoir des points de vue différents, au final c'est ok. Ce sera alors le moment de la pause lunch pendant 1h. Ensuite, ils vont reprendre par un warm up : tout le monde applaudit n'importe comment et au bout de deux minutes, tout le monde est synchro → morale = ensemble, on y arrive = cohésion = même si chacun représente une goutte dans l'océan, ensemble on peut avoir de l'impact. Après cela, ils vont organiser un quizz avec des ordres de grandeur sur l'empreinte carbone de Realco (exemple : l'alimentation/le transport, cela correspond à combien de pour cent de notre bilan carbone ?). Ils songent à aborder différents points de vue : un habitant belge, les habitudes personnelles, les habitudes de Realco, une entreprise quelconque, ... Enfin, l'après-midi sera consacrée à des **ateliers workshops où les coéquipiers devront réfléchir par nouveaux groupes sous forme de brainstorming à des actions concrètes pour lutter contre le changement climatique** et placer ensuite ces actions sur un axe facile à difficile. Après cela, il y aura un retour en plénière pour pecher ce qui s'est dit, co-décider sur les actions qu'on va prioriser (bien qu'elles seront toutes analysées) et donner la perspective. Ils vont clôturer cette journée par « le clap de fin » : à trois, tout le monde tape dans ses mains. Un – deux – clap - ... trois → morale = **cela montre que l'humain est un animal social, il ne fait pas ce qu'on lui dit de faire, mais il fait ce qu'il voit que les autres font = on pense que nos petits actes ne vont rien changer, c'est faux ! En changeant nos habitudes, on va influencer celles des autres.**

Lorsqu'ils ont annoncé cette formation aux coéquipiers, ceux-ci ont donné deux types de feedback : (1) ça a l'air cool mais qu'est-ce qu'on va en faire ? et (2) qu'est-ce que ça vient faire chez Realco ? Par conséquent, le CEO va se charger de préparer une bonne communication par mail afin d'expliquer à quel point cette journée est importante pour leur vision, donner des informations pratiques, rappeler que cela a été décidé collectivement en février 2023 et dire que c'est obligatoire.

Pendant la formation, les fresqueurs devront faire attention à la prise de parole de chacun. Il ne faut pas qu'il y en ait certains qui s'imposent et d'autres qui s'écrasent. C'est pour cela que les groupes seront, en principe, bien pensés afin d'avoir un bon équilibre. Ils discutent entre eux du fait que certains coéquipiers ont peur de cette journée car ils ne savent pas avec qui ils seront, car ils devront prendre la parole, etc. Les animateurs doivent aussi mettre un cadre de bienveillance.

G. Fresque du climat

Il s'agit d'une formation qui a eu lieu le lundi 11 décembre 2023 toute la journée. La présence était obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs. Cela a commencé à 9h par une introduction du CEO. Il a expliqué aux collaborateurs les raisons d'être de cette formation qui étaient « renforcer la compétence conscience du monde qui m'entoure » ainsi que « accélérer la transition écologique dans notre vision, ce qui implique de d'abord bien comprendre les enjeux ». Ensuite, il a présenté le programme de la journée ainsi que la logistique.

Après cela, c'est l'externe qui a réalisé une introduction. Elle a d'abord expliqué les règles du jeu : il faut placer les cartes sur la table, de causes à conséquences. Elle a précisé que toutes les informations sur les cartes viennent du GIEC et a ainsi défini ce groupe. Elle a notamment dit que tous les cinq ans, ils font un énorme rapport scientifique ayant pour but d'informer de façon neutre et objective sur les questions du climat. Elle a expliqué leur méthode soit l'évaluation par les pairs de la recherche scientifique, puis le fonctionnement de la rédaction des rapports d'évaluation soit le fait qu'il soit soumis à de nombreuses vérifications. Le but de son introduction était de montrer que l'on peut faire confiance au GIEC, que c'est valide et fiable. Ici, j'observe deux-trois réticences des collaborateurs : « Est-ce qu'il n'y a pas des lobbys ? » « Pourquoi les gouvernements n'ont pas fait beaucoup de commentaires contrairement aux scientifiques ? ».

Ensuite, elle a fait un mini jeu : les collaborateurs devaient se placer sur une ligne fictive concernant trois questions :

- Quel est mon niveau de conscience et d'expertise sur les enjeux du climat ?
- Est-ce que je fais beaucoup d'actions au quotidien pour lutter contre le réchauffement climatique ?
- A quel point le climat est-il intégré dans ma fonction ?

Pour les deux premières questions, les employés se sont mis majoritairement vers le négatif tandis que c'est l'inverse pour la troisième.

Vient le moment de l'animation de la fresque du climat. Les coéquipiers reçoivent des cartes, ils débattent ensemble et doivent les placer sur une table. Ensuite, quelqu'un de l'équipe doit expliquer le raisonnement et présenter le plateau. Le fresqueur corrige alors, donne des informations supplémentaires et fait des devinettes. **C'est un moment d'échange, de partage de connaissances, de questions-réponses, de débat, d'éducation.** Dans mon groupe de six, j'ai observé que cinq étaient actifs tandis qu'une personne était plutôt en retrait : elle ne parlait pas et regardait ailleurs. Il s'agissait d'un mec de la production, qui a avoué ne connaître rien au sujet. On pouvait voir qu'il manquait beaucoup de confiance en lui et qu'il était très mal à l'aise. Les personnes actives, elles, posaient des questions, étaient curieuses d'en savoir plus. Dans un autre groupe, j'ai observé que sur huit personnes, six étaient très impliquées tandis que les deux autres écoutaient, étaient attentives mais restaient silencieuses. Les coéquipiers faisaient beaucoup de blagues entre eux : « Go boire de la vodka ou du rhum pour oublier là » « Est-ce que le covid était un complot pour diminuer les hommes et les activités économiques ? » « Est-ce que les marqueurs sont écolos et recyclés lol ? ». Dans un troisième groupe, j'ai entendu que la fresqueuse a demandé à deux personnes de résumer le plateau, ce à quoi ils ont répondu : « Non non, je ne suis pas à l'aise haha... Ca fait beaucoup d'informations d'un coup » et « Non non, moi je ne comprends pas, vas-y ». On peut encore voir le manque de confiance en soi ici. **Notons qu'il y a un biais dans mes observations, je n'ai pu observer que quelques minutes par table, ainsi que seulement trois tables sur six, ce qui n'était pas représentatif de tout le long.**

Une fois la fresque du climat finie, chaque équipe avait vingt minutes destinées à la créativité : trouver un titre au plateau, mettre des flèches entre les cartes, faire des dessins sur le côté, etc. Dans mon groupe, personne ne voulait faire les flèches. Quelqu'un a dit : « Moi, il faut à chaque fois que je retourne les cartes pour relire mdr » (ce qui montre qu'il ne retient pas les concepts). Une autre personne a dit : « Vas-y Yves, toi t'es à fond depuis le début ! ». Au final, ils ont mis longtemps à s'y mettre parce qu'ils n'osaient pas. Le titre était : « Look up » en référence au film « don't look up ». Ils l'ont mis en bas du schéma pour montrer qu'il faut ouvrir les yeux sur toutes les causes et conséquences du réchauffement climatique. Niveau dessin, ils ont fait des bulles, regroupé/entouré des cartes ensemble par codes couleurs : bleu pour l'eau, orange pour la température. Quelqu'un a mentionné : « En vrai, ça permet de voir quelle catégorie a le plus de poids ». Dans un autre groupe, le titre était « ~~Wait & see~~ → act now ». Dans un autre,

ils ont fait un brainstorming sur un tableau blanc pour donner des idées de titre. On retrouvait : le climat c'est tabou, il nous mettra tous à bout ; Martine au GIEC ; Jamais trop tard ; Agissons ensemble ; Le début de la fin.

Après ce moment de créativité, les deux tables qui étaient situées dans la même salle devaient présenter leur fresque à l'autre, et cela par un membre. J'ai entendu des formulations telles que : « Moi ce qui m'a marqué, c'est ... » ou « Moi, ce que j'ai appris, c'est que... ».

Ensuite, il y a eu une roue des émotions : le but était que chacun réfléchisse à deux émotions qu'il ressentait suite à cette fresque du climat, pour ensuite le partager aux autres membres du groupe. Dans mon groupe, il en est ressorti le dégoût : « Depuis le passage du secteur secondaire, au secteur tertiaire, nos besoins primaires sont surpassés par des besoins utopiques et matériels. On est dans une surconsommation. On veut toujours tout et tout de suite ». Il y a aussi eu la peur : « Dans quel monde nos enfants vont vivre demain ? » « Globalement, rien ne change dans le monde alors qu'on entend qu'on doit faire ci, faire ça » « Il faut prendre le temps, dans l'urgence climatique » « Il faut qu'on agisse tous, que chacun y mette du sien, et ça me semble utopique ». Il y a eu l'étonnement : « Je ne connaissais rien donc je suis étonné de ce que j'ai appris ». On a retrouvé l'appréhension aussi : « J'ai peur pour les générations futures ». Quelqu'un a mentionné la création : « Je ne suis plus dans la peur, parce que je sais que ça va arriver. On va y faire face. Maintenant, la question c'est : comment on va y faire face ? » → « Il faut que l'Etat se bouge, donne du budget, possède des centres technologiques sur l'écologie. C'est lui qui pourra nous cadrer. On roule à 120 sur l'autoroute parce qu'on sait qu'à 121, on se fait flasher. Je ne crois pas en la conscience des gens quand on regarde les américains, les asiatiques, etc... Si nous Realco on agit, c'est bien, mais j'ai l'impression qu'on n'est qu'une goutte dans l'océan » → « Tout le monde doit agir : les sociétés, les gouvernements et les individus ».

Après cela, il y a eu un rassemblement dans la cafétaria, un moment d'échange. Le but était de partager et d'expliquer les titres choisis par chaque groupe, ainsi que les émotions qui ressortaient. Un groupe avait mis « wake up » et expliquait qu'il y avait une chouette dynamique parce que tous les membres venaient de divisions différentes, avaient plusieurs niveaux de conscience et donc maintenant, il faut agir chacun à son niveau de conscience, malgré la peur. Un autre groupe défendait l'idée qu'il faut avancer petits pas par petits pas. Un autre encore a mis comme titre « L'avenir nous appartient (ou pas) » : le but était d'essayer de mettre un titre optimiste après des émotions pessimistes. Un quatrième groupe a mis « Action

– Réaction » avec comme explication : vu qu'on est la cause du réchauffement climatique, on doit aussi être la solution.

C'était ensuite la pause de midi. Tout le monde était dans la cafétaria. Il y avait deux sortes de soupe et plusieurs sortes de sandwich, tous végétariens.

Pour reprendre, la RH a commencé par un *warm up*, celui des applaudissements comme discuté lors de la réunion préparative de cette formation. Elle a donné comme leçon : « Même dans le chaos total, lorsqu'on se met en action ensemble, on peut y arriver ». Puis, la dame externe a donné des explications théoriques sur les notions de bilan carbone, neutralité carbone, ... Ensuite, la responsable RSE a animé un quizz avec pour chaque question, quatre propositions de réponses. Les collaborateurs votaient à main levée avec des cartons de couleurs associées aux réponses. Voici les questions :

- Quel est le nombre d'émissions de CO₂ par an pour un belge moyen ? → 15 tonnes par an → la majorité du personnel avait juste
- Quel est le niveau d'émissions individuelles à atteindre d'ici 2050 pour une neutralité carbone ? → 2 tonnes → tout le monde avait bon
- Pour réduire mes émissions annuelles de 1 tonne, je peux : devenir VG, éviter un vol aller/retour Bruxelles-Nice, rénover ma maison, opter pour quatre mois de confinement (les quatre réponses étaient justes)
- Quel est le total des émissions carbone de Realco par an ? → 6000 tonnes
- Notre chauffage, l'électricité et nos voitures de société représentent combien de % de nos émissions en carbone ? → Seulement 5%, alors que les matières premières émettent 75%

Ensuite, l'activité de l'après-midi consistait en différents ateliers / *warm* cafés. Les collaborateurs étaient répartis en six groupes, différents de la matinée. Il y avait trois grandes questions, chacune animée par une personne, et les employés tournaient. J'ai eu la chance d'en animer une. Si, pour le temps prévu (soit 25 minutes), ils avaient déjà répondu, une deuxième question était posée. Les questions étaient :

- Quelles actions suis-je prêt à mettre en place à titre privé ? (Alimentation, transport, énergie, loisirs, consommation de vêtements, numérique, ...)
- Je serais fier de ma fonction si ...
- Comment réduire le bilan carbone de Realco ?

Les questions secondaires étaient :

- Quelles croyances/idées préconçues faut-il déconstruire pour avancer ? (ex : pour une bonne carrière, il faut gagner beaucoup d'argent ; pour réussir sa vie, il faut une grande maison ; pour bien accueillir les gens, il faut de la viande)
- Quelles autres actions puis-je mettre en place en dehors du climat ? (Biodiversité, gestion des eaux, social, déchets, ...)
- A quoi devons-nous renoncer ?

A la fin, le troisième groupe devait se mettre d'accord, parmi toutes les idées, sur 1 action qu'on peut réaliser dans l'immédiat, 1 action disruptive, et 1 action libre. Chaque collaborateur disposait de trois cœurs, qu'il pouvait attribuer aux actions de son choix. Pour la question que j'animais, j'ai remarqué que les collaborateurs avaient plein plein d'idées, même au troisième tour. Par contre, le deuxième groupe était assez dissipé : les gens faisaient beaucoup de blagues, n'écoutaient pas les autres, n'étaient pas vraiment concentrés. Ici, je n'ai pu observer que ma question et trois groupes sur six, donc mes observations ne sont pas complètes.

Enfin, il y a eu un rassemblement dans la cafétaria afin que chaque animateur partage les différents coups de cœur de chaque équipe.

Voici quelques témoignages que j'ai récoltés de manière informelle :

- « C'était hyper chouette, j'ai adoré ! C'est très dynamique. Je savais déjà beaucoup de choses mais j'ai quand même appris quelques trucs. Il y avait des choses que j'avais apprises mais il y a longtemps, donc ça fait toujours un rappel. C'est un moment d'échange en vrai ». Flore
- « Ca m'a mis dans un gros bad mood. Je m'attendais pas à ce que ça me fasse autant d'effet ». Cindy
- « En soit, je suis bercé dedans depuis toujours, j'ai déjà vu tout ça dans mes cours à l'université, donc voilà hein ». Gauthier
- « On voit qu'il y a différents niveaux de conscience, mais c'était très intéressant ». Yves
- « Le jeu de la fresque était génial, instructif. Le worldcafe est trop bien aussi, on se nourrit des idées des autres ». Tania
- « Avec tout ça, je suis fatigué maintenant ». Un homme dont je ne connais pas le nom
- « Moi je trouve ça stressant ce genre de truc ». Cédric
- « A la fresque, j'avais du mal. J'ai bien vu que j'avais des niveaux de connaissance inférieurs à ceux de mes collègues donc je me mettais un peu en retrait. J'écoutais

beaucoup, mais j'osais pas trop parler. Et si là, je devais expliquer tout à mon mari ou à mes enfants, je ne sais même pas quels mots employer. C'est assez confus ». Femme dont je ne connais pas le nom.

- « Moi, à la base, je ne suis pas du tout intéressé par l'écologie et tout ça mais j'ai quand même appris plein de trucs donc c'est cool. Et aussi, je me rends compte qu'en fait, je fais plein de gestes écologiques sans le savoir donc je ne suis pas un gros pollueur non plus ». Thomas C.

H. Réunion sur la *Creativity day*

Il s'agit d'une réunion qui a eu lieu en septembre avec la RH et un employé travaillant dans l'équipe innovation. Elle visait à organiser la *Creativity Day*, qui aura lieu en mars et qui a pour but de nourrir le processus innovation/créativité dans une journée particulière. Il y aura deux ateliers, un sur les produits/services (soit l'innovation) et l'autre sur la création. Le but sera de faire réfléchir les collaborateurs sur les besoins en créativité (ex : comment supprimer 30% des réunions en étant plus efficace ? ; réinventer la façon de travailler ensemble/les locaux ; ...). Ils vont faire cela via un brainstorming. A la fin de cette journée, les décisions devront déjà être prises, ce ne sera pas un projet sur deux ans. Les organisateurs souhaitent inscrire cette journée dans la continuité.

Ensuite, ils ont discuté des aspects pratiques et de l'organisation de cette journée. Elle aura lieu à la matrice de l'arbre qui pousse, soit un écolieu. Ils vont faire trois groupes de six à huit collaborateurs. Soit ils resteront séparés, puis il y aura des mises en cohésion par moment, soit ils vont faire trois groupes qui se séparent, puis se rassemblent, puis se reséparent, etc. ce qui permettrait plus de diversité. Ils vont également faire appel à des facilitateurs.

Le CEO souhaite relier cette journée aux compétences socles. Il a pensé à « co-créateur de progrès », une des deux compétences socles liée à la valeur « créativité » et qui fait référence notamment à l'intelligence collective.

I. Réunion de lancement de projet chez OneLife

OneLife est la filiale de Realco. Il s'agit de la même entreprise, mais spécialisée dans le secteur médical. Actuellement, elle est composée d'une dizaine de collaborateurs, et se situe dans un bâtiment connexe à celui de Realco. A midi, les collaborateurs des deux entreprises mangent ensemble dans la même cafétéria. Les deux RH travaillent à la fois pour Realco et OneLife.

A cette réunion, qui a eu lieu fin septembre, le but était de lancer le projet de création d'une vision, une mission et des valeurs pour OneLife, comme le travail a été fait pour Realco de 2020 à 2022. Il y avait la RH et le CEO de la filiale. Ils ont commencé par discuter de l'organigramme : chaque bloc à une job description, il faut réfléchir à quelle langue officielle utiliser, anglais puis traduire ? certaines personnes ont plusieurs casquettes. Actuellement dans l'entreprise, il y a des éléments hiérarchiques, des éléments RH, des indicateurs de succès, des éléments de recrutement (ex : expérience, connaissance), des compétences transversales, des décisions autonomes, un contexte organisationnel. Certains sont travaillés mais d'autres sont bâclés.

Ensuite, ils ont parlé de la matrice de polyvalence, soit le mélange entre responsabilités, connaissances, compétences, job descriptions, etc. Ils souhaitent refaire un document avec les compétences et connaissances clés de chacun. Mais, il faut remanier la méthodologie car la division des départements n'est pas adéquate.

Ils ont également mis en avant qu'il n'y a pas de valeurs écrites officielles. La question est : comment les définir ? → Ils vont faire un workshop brainstorming. Le but sera de définir une valeur, puis une phrase clé qui la traduit, puis des compétences socles qui en découlent. Ils mentionnent que c'est aussi important de poser la vision par écrit, sur le site par exemple, et qu'il faut la retravailler.

Concernant le processus, ils vont donc faire un workshop commun pour définir les valeurs ensemble. Puis, ils vont définir les compétences socles/transversales ensemble. Ensuite, chacun va définir les compétences clés de sa fonction, individuellement, sur base d'un modèle. On retrouvera trois types de compétences : générales, fonctionnelles et techniques. Elles seront réparties de manière différente en fonction du type de job.